



INFORME

Caracterización del modelo de atención a la persona usuaria en el Poder Judicial de Costa Rica

NOVIEMBRE 2021

Tipo de Documento: Informe

Tema: Análisis de elementos de servicio asociados al Modelo de Atención a la persona usuaria del Poder Judicial de Costa Rica.

Equipo de trabajo del proyecto:

Erick Alfaro Romero
Ericka Chavarría Astorga
Carmen Chang Ku (Coordinadora)
Gustavo Solano Rivera
Franklin Benavides Solano
Ginger Chinchilla Aguilar
Maikel Bonilla Chinchilla

Agradecimiento al personal de la Contraloría de Servicios por recabar la información para el proyecto.

Tabla de Contenidos

Sección 1

Presentación	04
Introducción	06
Objetivos	06
Metodología	07
Perfiles	14

Metodología

Encuesta al personal judicial	07
Encuesta a las personas usuarias	11
Entrevistas a especialistas técnicos	13

Perfiles

Jefaturas	15
Personal de apoyo destacado en atención de usuarios (as)	16
Persona Usuaría	17

Sección 2

Persona servidora judicial	21
Recursos para el servicio	29
Comunicación	40

Persona servidora judicial

Perfil y reclutamiento	21
Inducción	23
Capacitación	24
Motivación	28

Recursos para el servicio

Seguridad	29
Tecnología	32
Infraestructura	34
Herramientas	38

Comunicación

Información	40
Canales	43
Coordinación y escalamiento	45
Barreras	47
Recursos Informativos	48

Sección 3

Normativa	53
Experiencia de servicio de la persona usuaria	55
Cultura de servicio	57

Modelo actual de atención	60
Conclusiones generales	66
Anexos	70

Índice

Gráficos

Distribución de jefaturas según ámbito	15
Distribución de jefaturas según sexo, edad y tiempo laborado	15
Distribución de personal de apoyo según ámbito	16
Distribución de personal de apoyo según sexo, edad y tiempo laborado	16
Distribución de personas usuarias por edad y escolaridad	17
Distribución de personas usuarias por ocupación y condición de vulnerabilidad	18
Lugar y tipo de trámite realizado por personas usuarias	18
Forma de reclutar personal	21
Percepción sobre existencia de plataforma única de servicios	36
Percepción sobre la información por parte de personas usuarias y personas servidoras	40
Percepción de jefaturas, personal de apoyo y personas usuarias sobre existencia de un modelo de atención en el Poder Judicial	60

Cuadros

Perfil de la jefatura encuestada	15
Perfil del personal de apoyo encuestado	16
Perfil de la persona usuaria encuestada	17
Capacitaciones recibidas según jefaturas y personal de apoyo	25
Coordinación entre instancias	45
Principales situaciones vividas por personas usuarias al utilizar los servicios del Poder Judicial según edad	47

Figuras

Estructura base de atención a la persona usuaria	08
Contenido de secciones en instrumentos aplicados	10
Necesidades de capacitación según jefaturas, personal de apoyo y personas usuarias	24
Principales canales de comunicación	43
Recursos informativos persona servidora judicial	48
Recursos informativos persona usuaria	49
Porcentaje de satisfacción de personas usuarias con el servicio recibido	55
Modelo actual de atención a la persona usuaria en el Poder Judicial	60

Sección 1

Presentación

General



- Introducción
- Objetivos
- Metodología
- Perfiles

INTRODUCCIÓN

Como parte de la fase de diagnóstico del proyecto “Modelo Integral de Atención al Público”, se realiza la primera etapa que corresponde a la caracterización del modelo actual de atención que ofrece el Poder Judicial. Para ello, se construyó una serie de instrumentos dirigidos a obtener información interna y externa asociada a la atención y el trato brindado por la institución. Estas herramientas son:

- Encuesta dirigida a personas usuarias
- Encuesta dirigida a jefaturas
- Encuesta dirigida a personal de apoyo
- Entrevistas a especialistas técnicos

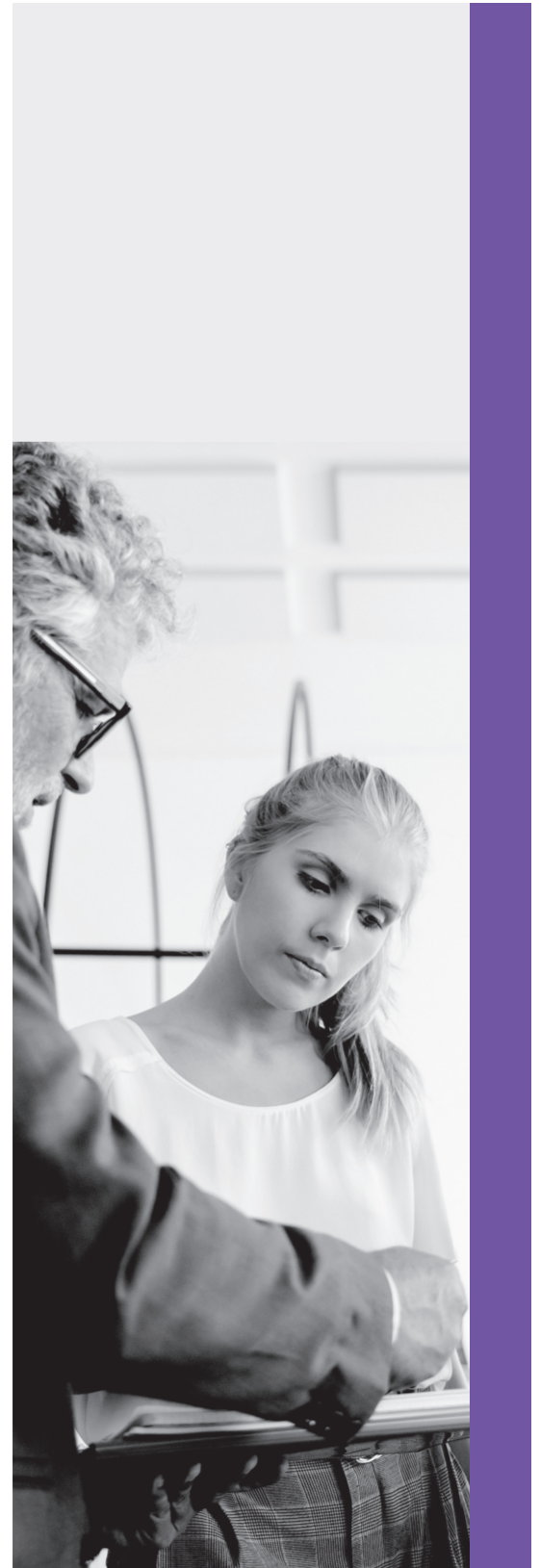
Para este estudio resulta primordial contar con la opinión de la persona usuaria de los servicios que brinda el Poder Judicial y diseñar con base en los resultados obtenidos el modelo actual de atención; sin embargo, al tratarse de un modelo integral donde la experiencia de servicio es entregada por el personal judicial a través de una cultura institucional, se consideró importante complementar la información obtenida con la experiencia, los retos y las limitaciones a las que se enfrentan.

En virtud de lo anterior, el presente informe muestra los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados a jefaturas, personal de apoyo destacado en la atención al público, especialistas técnicos y personas usuarias.

OBJETIVOS

Caracterizar el modelo de atención actual del Poder Judicial desde la experiencia de las personas usuarias y servidoras judiciales, con la finalidad de disponer de insumos proporcionados tanto por quienes brindan el servicio, como por quienes lo reciben.

Al disponer de esta información se podrá contar con una visión más amplia sobre las diferentes fortalezas y oportunidades de mejora existentes en los procesos de atención de personas usuarias del sistema judicial.



METODOLOGÍA

Encuesta al personal judicial



Población de estudio

Personal judicial, compuesto por jefaturas y personal de apoyo destacado en la atención al público de manera presencial y/o telefónica.

Enfoque y técnica de campo

Estudio de tipo cuantitativo, mediante un formulario digital de Microsoft Forms, con una duración promedio de llenado de 15 minutos por persona. El periodo para la aplicación de las encuestas comprendió del 19 de abril al 14 de mayo de 2021.

Diseño muestral y tamaño de la muestra

Para determinar una muestra representativa que contribuya a lograr el objetivo establecido para la aplicación de las encuestas, se procedió a solicitar una base de datos del personal judicial activo del año 2021 a la Dirección de Gestión Humana, con la finalidad de contar con la totalidad de la población en estudio.

Una vez identificada la población judicial, se estimó poco relevante determinar un muestreo con base en niveles probabilísticos de confianza, ya que éste nos indica la representatividad de la población en estudio; en este caso, al ser el 100% la de interés, carece de valor establecer dichos márgenes de confiabilidad.

En virtud de lo anterior, se procedió a determinar la estructura base que tienen los diferentes circuitos judiciales que brindan atención a la persona usuaria:

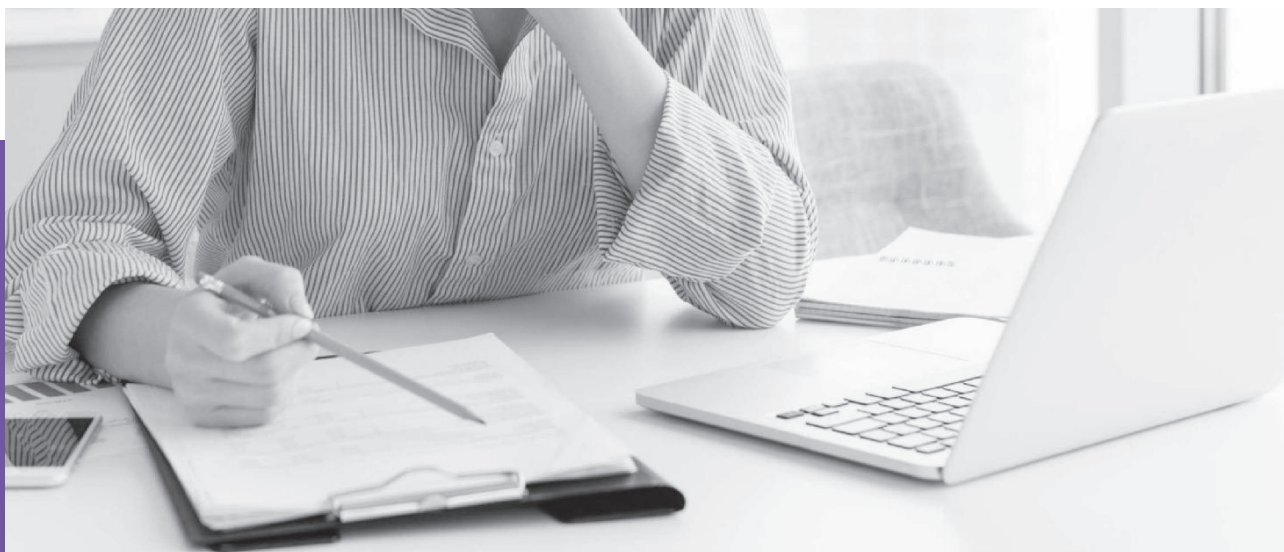
Estructura base de atención a la persona usuaria



Defensa Pública
 Fiscalía (Ministerio Público)
 Organismo de Investigación Judicial
 Administración regional
 Centro de Información
 Recepción de Documentos

Hoja de Delincuencia
 Oficina de Comunicaciones Judiciales
 Oficial de Seguridad
 Central Telefónica
 Oficina de Trabajo Social y Psicología
 Oficina de Atención a la Víctima

Oficina de Justicia Restaurativa
 Juzgados
 Tribunales
 Centro de Conciliación
 Plataforma PISAV
 Contraloría de Servicios



Con la finalidad de obtener representatividad nacional, se dispuso contar con la opinión y la experiencia del personal judicial de todas las provincias, a través del cumplimiento en la aplicación de los instrumentos en al menos la estructura base a nivel nacional, con algunas excepciones y contemplando también algunas particularidades de las zonas, por ejemplo: la Ciudad Judicial ubicada en la provincia de Heredia; los Juzgados Concursales, Contenciosos Administrativos, de Seguridad Social, Salas, entre otros, que son propios de la provincia de San José.

De este modo, el tamaño de la muestra fue de 474 encuestas distribuidas de la siguiente manera: 223 dirigidas a jefaturas y 251 dirigidas al personal de apoyo destacado en atención al público.

Diseño del cuestionario

Se elaboraron dos instrumentos de recolección de datos dirigidos al personal judicial, tomando como base los objetivos planteados para el estudio. El primero está confeccionado para las jefaturas de oficinas y el segundo para el personal destacado en atención al público.

Tema de análisis

En ambos instrumentos se diseñaron diferentes secciones, las cuales se detallan a continuación:

Secciones de la encuesta



Jefaturas

- Perfil
- Interacción con la persona usuaria
- Factor humano
- Marco normativo
- Evaluaciones
- Consideraciones finales



Personal

destacado en
atención al público

- Perfil
- Factor humano
- Comunicación
- Experiencia de la persona servidora
- Marco normativo

La diferencia en los contenidos de ambos instrumentos, radica en que la encuesta dirigida a jefaturas tiene un mayor enfoque en determinar la forma en que estas velan porque el personal a su cargo cuente con las herramientas necesarias para atender de forma adecuada a la persona usuaria; mientras que, en la encuesta dirigida al personal de apoyo, tiene un mayor énfasis en la experiencia de quien brinda directamente la atención.



METODOLOGÍA

Encuesta a personas usuarias

Población de estudio

Personas mayores de 18 años, hombres y mujeres, que hayan utilizado los servicios del Poder Judicial de manera directa en al menos una oportunidad en los últimos tres años, residentes en Costa Rica (cobertura nacional).

Enfoque y técnica de campo

Estudio de tipo **cuantitativo**, mediante **encuesta telefónica** con duración aproximada de 10 minutos por persona, utilizando un cuestionario estructurado. El periodo para la aplicación de las encuestas comprendió del 5 al 23 de agosto de 2021.

La encuesta fue aplicada por una empresa externa subcontrada: Excelencia Técnica en Informática (XLTEC, S.A.).

Diseño muestral y tamaño de la muestra

Para este estudio se utilizaron dos marcos muestrales: una base de datos de personas en todo el país con números de **teléfonos celulares**, y otra con **teléfonos convencionales**. La razón de uso de estos dos tipos de marcos muestrales obedece a que el teléfono convencional o fijo se ha reducido en los hogares costarricenses, aumentando en forma contraria la tenencia de teléfonos celulares o móviles.

Una vez realizada la llamada se aplicaba el filtro, que consistía en saber si la persona había utilizado los servicios del Poder Judicial en los últimos tres años. La encuesta se aplicaba únicamente si respondía de forma afirmativa.

Se realizaron 3700 llamadas para alcanzar un total de 813 encuestas efectivas, bajo un muestreo aleatorio, este tamaño de muestra permitiría

considerar un margen de error de 3.4% en los resultados totales con un nivel de confianza de 95%.

Esta muestra se completó con control de cuotas por región de residencia ya que interesaba abarcar un 70% de residentes en el Gran Área Metropolitana (GAM) y un 30% de residentes fuera del GAM.

Diseño del cuestionario

El cuestionario fue diseñado y aprobado por la Contraloría de Servicios del Poder Judicial, tomando como base los objetivos planteados para el estudio. La empresa XLTEC S.A., contratada mediante concurso externo, realizó una prueba piloto para validar el cuestionario, y además, brindó sugerencias y recomendaciones al instrumento con base en la experiencia.

Tema de análisis

La encuesta abordó los siguientes temas:

- Trámites realizados
- Perfil de la persona usuaria
- Información
- Satisfacción de la persona usuaria
- Experiencia
- Cultura
- Canales



METODOLOGÍA

Entrevistas a especialistas técnicos



A raíz de la revisión de los resultados de la encuesta a la persona servidora judicial, se identificó la necesidad de profundizar en algunas temáticas relevantes, por lo que se procedió a diseñar cuatro entrevistas semiestructuradas que fueron aplicadas del 20 al 25 de agosto del 2021 a los representantes de las siguientes áreas:

- Jefatura del Departamento de Seguridad
- Jefatura del Departamento de Prensa y Comunicación
- Jefatura del Centro de Gestión de Calidad
- Directora de Gestión Humana

PERFILES

Con base en los resultados de las encuestas aplicadas, se identificaron los siguientes perfiles:

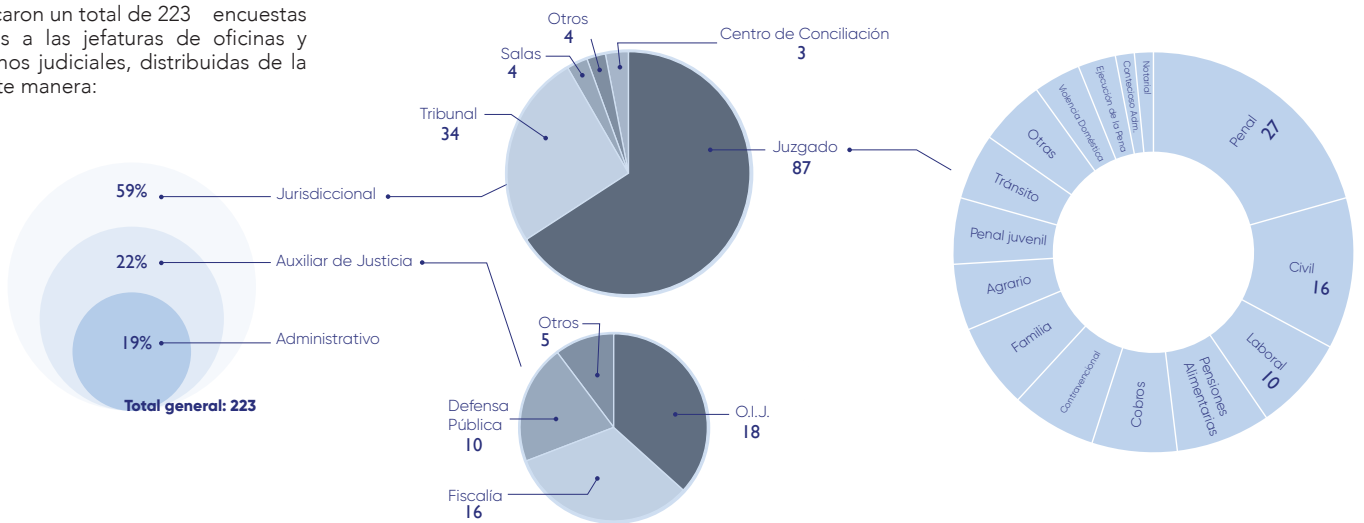




Perfil de jefatura

Edad	76% entre 36 y 55 años
Ámbito	59% jurisdiccional
Tiempo laborado	45% más de 7 años
Condición del puesto	81% propiedad
Personal a cargo	32% tienen más de 10 personas a cargo
Inducción	62% no recibió inducción
Capacitaciones	63% recibió capacitaciones el último año
Atención presencial	96% indica que su oficina brinda atención presencial

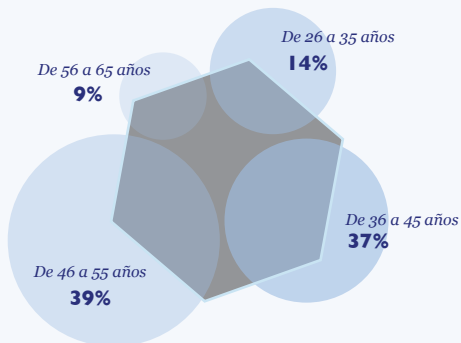
Se aplicaron un total de 223 encuestas dirigidas a las jefaturas de oficinas y despachos judiciales, distribuidas de la siguiente manera:



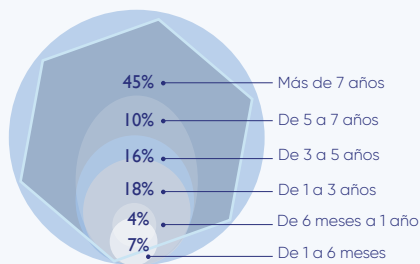
Como se puede observar en los gráficos anteriores, se destaca el ámbito jurisdiccional, principalmente lo correspondiente a juzgados en materias penales, civiles, laborales y de pensiones.

Asimismo, existe una distribución equitativa en cuanto al sexo de la jefatura encuestada con un 50% hombres y un 49% mujeres, con rangos de edades predominantes entre los 36 y los 55 años, y el tiempo de ocupación del puesto de las jefaturas es principalmente mayor a 7 años.

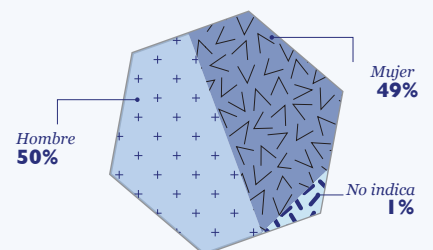
Edad



Tiempo en ocupar el puesto



Sexo



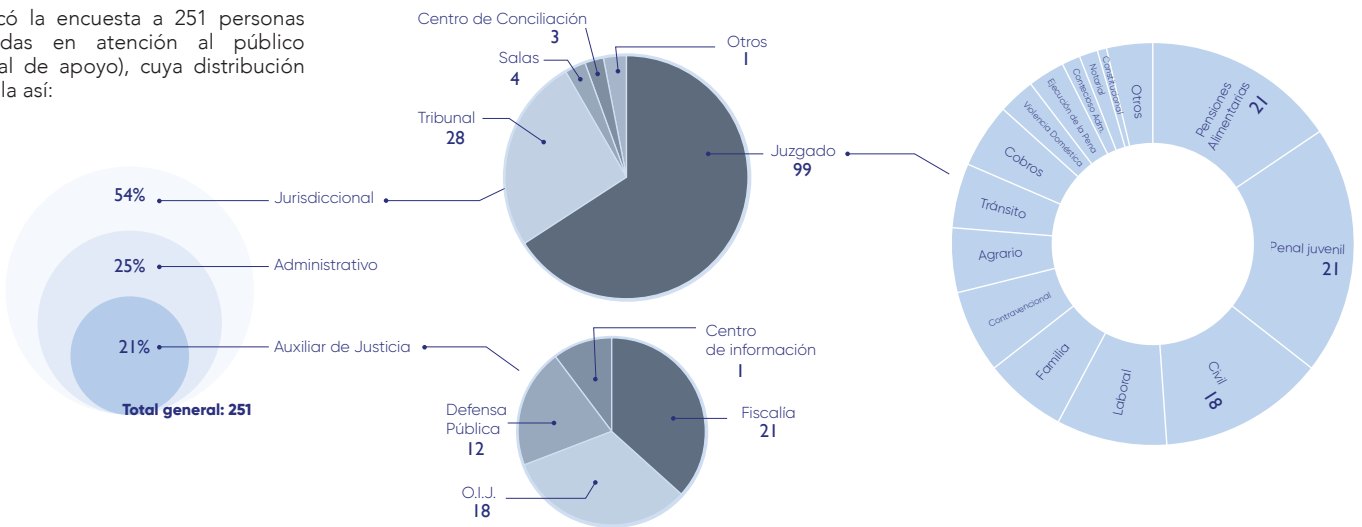


Perfil de personal de apoyo

destacado en atención de personas usuarias

Edad	74% entre 26 y 45 años
Ámbito	54% jurisdiccional
Tiempo laborado	74% más de 7 años
Condición del puesto	62% propiedad
Permanencia en el puesto	45% más de 7 años
Inducción	76% no recibió inducción formal
Capacitaciones	54% recibió capacitación el último año
Atención presencial	57% atiende al público y realiza otras tareas 34% labora solo en atención a la persona usuaria

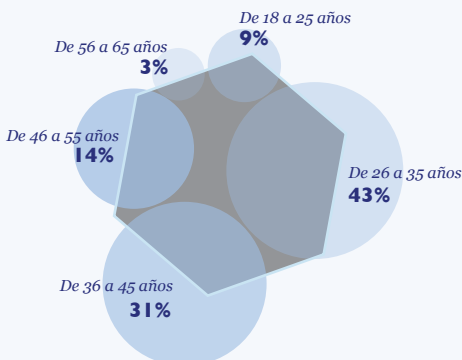
Se aplicó la encuesta a 251 personas destacadas en atención al público (personal de apoyo), cuya distribución se detalla así:



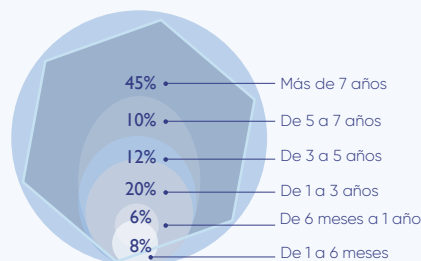
Como se puede observar en los cuadros anteriores, se destaca el ámbito jurisdiccional con casi un 54% del total, principalmente en juzgados en las materias de pensiones alimentarias, penal juvenil, civil y laboral.

Además, se logra observar una mayor proporción de mujeres en el puesto destacado en la atención al público con un 68% del total, con rangos de edades predominantes entre los 26 y los 45 años, y el tiempo con

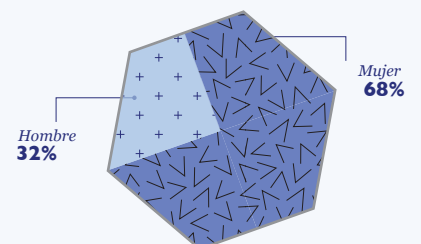
Edad



Tiempo en ocupar el puesto



Sexo





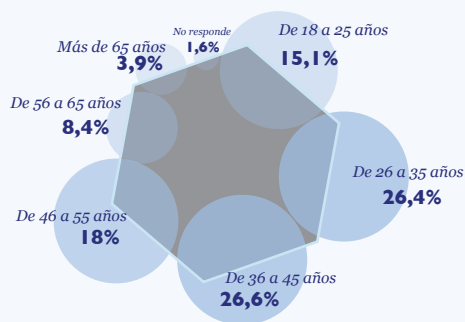
Perfil de persona usuaria

Edad	56% entre 26 y 45 años
Ocupación	33% asalariado
Población	18% son personas en condición de vulnerabilidad
Escolaridad	30% primaria
Principal trámite que realiza	40% hoja de delincuencia 30% presentar demanda o denuncia
Forma de realizar el trámite	90% presencial

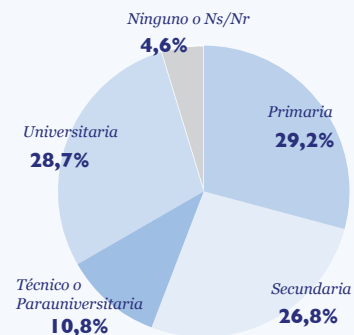
El estudio se realizó con cobertura geográfica nacional y controlando cuotas únicamente por zona de realización del trámite, Gran Área Metropolitana (GAM) y fuera de la Gran Área Metropolitana (FGAM), así como por la variable sexo, buscando proporciones similares de hombres y mujeres. Es así como se tomó la opinión finalmente con un 51% mujeres y un 49% hombres, además de un 71% del GAM y un 29% de FGAM.

Se destaca que la mayor concentración de personas usuarias del Poder Judicial se ubica entre los 26 y 45 años, con una escolaridad repartida principalmente entre los niveles de primaria con el 30%, de secundaria con el 27% y de universitaria con el 29%.

Edad

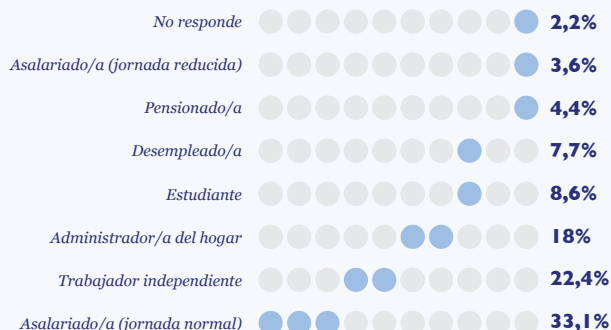


Escolaridad



Sobre la ocupación, cerca del 37% de quienes utilizan los servicios del Poder Judicial son personas asalariadas (33% con jornada normal y 4% con jornada reducida), seguido de los trabajadores independientes con el 22%. De la totalidad de personas usuarias encuestadas, el 18% pertenece a población en condición de vulnerabilidad, incluyendo personas adultas mayores.

Ocupación



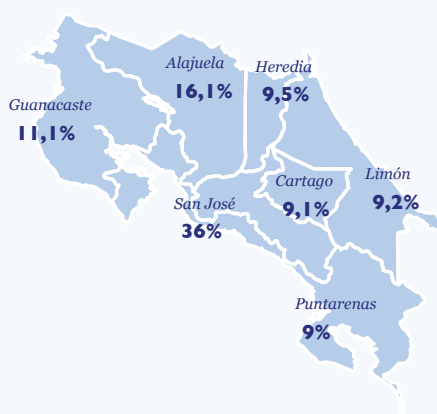
Condición de vulnerabilidad



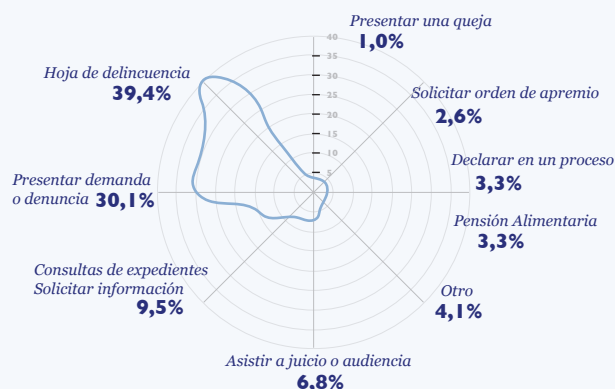
En cuanto al lugar de realización y tipo de trámite, el 36% de las personas usuarias realizaron su gestión en la provincia de San José, seguido de la provincia de Alajuela que está representada por el 16% del total de la muestra. Para las cinco provincias restantes se obtiene entre un 9% y un 11%.

Sobre el tipo de trámite que realizaron las personas usuarias encuestadas, como se muestra en el siguiente gráfico, solicitar la hoja de delincuencia es el trámite más requerido por casi el 40%, seguido por presentar una demanda o denuncia representando 3 de cada 10 personas. En tercera posición se ubican las que consultan sus expedientes o solicitan información, con casi el 10%.

Lugar donde presenta el trámite



Tipo de trámite



Sección 2

Análisis de

Resultados



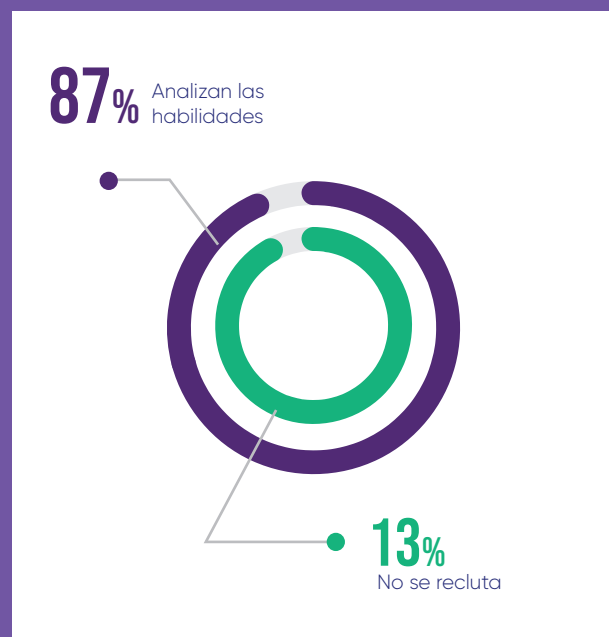
- Persona servidora judicial
- Recursos para el servicio
- Comunicación



Reclutamiento

A pesar de que el 97% de las personas representantes de las oficinas encuestadas atienden público de manera presencial y el 100% lo atiende vía telefónica, de acuerdo con la información brindada por la especialista técnica dentro de las clases angostas para la selección de personal del Poder Judicial no existe una clase para la atención al público, y aunque se está finalizando la elaboración de algunos perfiles para el año 2022, no se contempla uno en esta área; lo cual, podría afectar directamente los procesos de reclutamiento y selección de personal al no poderse ejecutar con base en un perfil específico.

Aunado a lo anterior, según lo indicado por la especialista y las encuestas aplicadas a los despachos y oficinas, se evidencia en un 87% que la principal herramienta utilizada para identificar personas con potencial para la atención al público, corresponde al reclutamiento por competencias que realizan las mismas oficinas, y dentro de éstas se considera especialmente que tengan características orientadas al servicio, y que cuenten con un amplio conocimiento y experiencia en la institución y en la oficina. El restante 13% indicaron no realizar procesos de reclutamiento y selección, dado que, al asumir los puestos de jefatura, las personas que ocupan los puestos de atención ya estaban nombradas en propiedad.



Pese a no existir un perfil de manera formal, como resultado de las encuestas aplicadas al personal destacado en atención al público, se identificó que la mayor parte está conformada por mujeres entre los 26 a 45 años, que se encuentran en propiedad dentro de la institución, y que cuentan con más de 7 años de laborar en el puesto que ocupan actualmente.

Además, se identifica que el mayor porcentaje (75%) recibió una inducción al ingresar a su puesto y alrededor de la mitad no ha recibido capacitaciones en los últimos 12 meses. Es importante resaltar que, en la mayoría de los casos no se dedican exclusivamente a la atención de la persona usuaria, y son las únicas personas dentro de sus oficinas que brindan atención al público.

De igual importancia, según las opiniones de las personas usuarias encuestadas, entre las características deseables en quien atiende público se encuentran: la comprensión al usuario(a), la capacidad de escuchar activamente, el conocimiento técnico de la materia, y utilizar un lenguaje sencillo y fácil de comprender.

Conclusiones

- No existe actualmente un perfil específico para el personal de atención al público.
- Se evidencia que al no existir un perfil específico que facilite el proceso de reclutamiento y selección de personal a lo interno de las oficinas, las jefaturas recurren al reclutamiento por competencias como principal herramienta para realizar este proceso.
- Para el reclutamiento y selección de personal de atención, se consideran principalmente las características orientadas al servicio, con un amplio conocimiento y experiencia en la institución y en la oficina.

Brechas

- A pesar de ser una institución orientada al servicio, que esencialmente se brinda de forma presencial, no se cuenta con un perfil específico que permita satisfacer los requerimientos de personal en el área de atención.

Inducción

Del personal judicial encuestado, **75%** afirma haber participado en un **proceso de inducción**, el cual consideran suficiente para desempeñar las labores de la oficina, sin embargo, únicamente el **27%** indicó contar con un **manual o programa de inducción formal**, es decir, predominan los procesos de inducción informales que reciben por parte de la jefatura o compañeros(as) con el mismo puesto, mas no a nivel institucional.

La especialista técnico hace referencia a que el modelo de inducción con el que se contaba era obsoleto, por lo que se dejó en desuso, sin embargo, actualmente se está implementando un curso de inducción al Poder Judicial para que las personas de nuevo ingreso se integren con las mejores prácticas, el cual no beneficia a la mayoría del personal de apoyo representado en este estudio, ya que el 74% cuenta con más de 7 años dentro de la institución.

Cabe resaltar que tanto en el caso de los que recibieron un proceso de inducción formal como en los que afirmaron no haber recibido ninguno, cerca del 70% del personal afirmó dominar el puesto en un periodo menor a tres meses.

Conclusiones

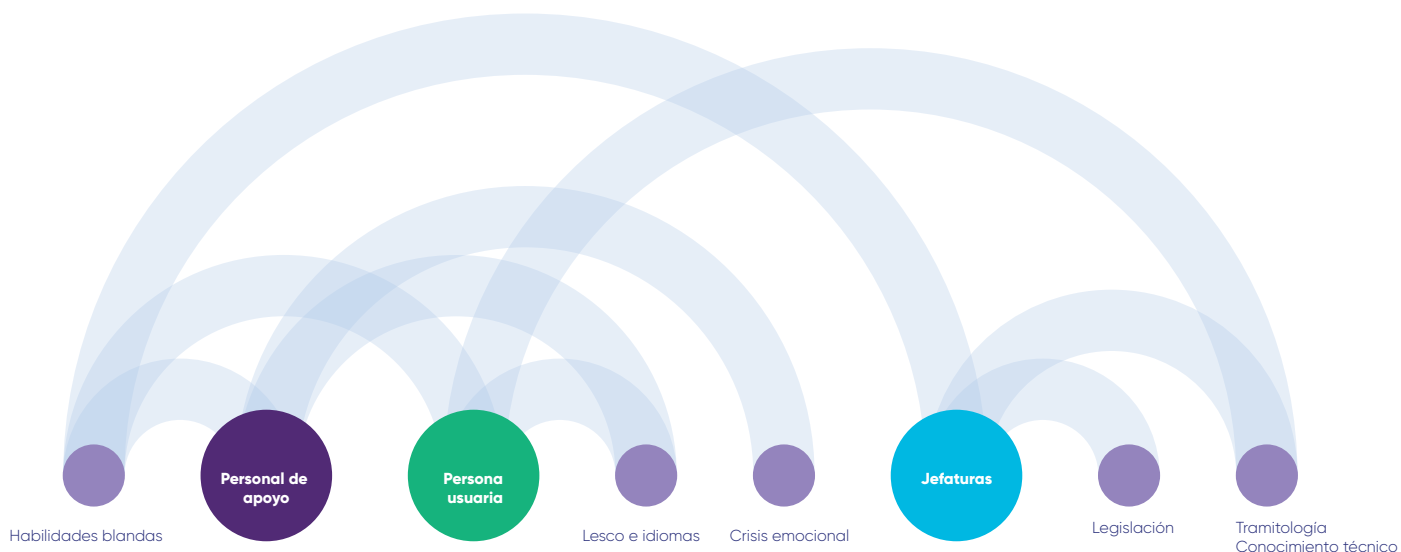
- El 75% del personal ha participado en procesos de inducción, y consideran que ha sido suficiente para desempeñar su puesto.
- Cerca del 70% del personal afirmó dominar el puesto en un periodo menor a tres meses.
- Actualmente existen cursos de inducción al Poder Judicial para la integración de personas de nuevo ingreso.
- El 73% del personal que afirma haber recibido un proceso de inducción, indica que este fue de manera informal por parte de la misma oficina (jefatura o compañeros(as)), mas no a nivel institucional.

Brechas

- Predominan los procesos de inducción de carácter informal que brindan las jefaturas y compañeros(as) de oficina.

Capacitación

Entre las principales necesidades de capacitación que manifiestan tanto el personal judicial como las personas usuarias encuestadas se encuentran las siguientes:



Como se visualiza en la figura anterior, los tres grupos encuestados coinciden en que el personal que atiende público debe ser capacitado en habilidades blandas, en este caso relacionadas a la comprensión del usuario(a), la capacidad de escuchar, inteligencia emocional, facilidad de comunicación, entre otras.

A su vez, el personal de apoyo y la persona usuaria manifiestan que el conocimiento en lenguas (especialmente LESCO) o idiomas, es una de las necesidades de capacitación más importantes.

Se visualiza que, para las jefaturas y las personas usuarias, es importante un mayor conocimiento técnico de la materia, lo cual en este caso no fue identificado por parte del personal de apoyo como una necesidad relevante.

Por otra parte, se evidencian diferencias significativas en cuanto a las capacitaciones que el personal de apoyo afirma haber recibido, en contraposición de lo que consideran las jefaturas que ha recibido el personal de su oficina, tal como se muestra en la siguiente figura:



Se refleja en la figura anterior que el personal destacado en atención al público realmente ha recibido menos capacitaciones en las áreas consultadas, de lo que la jefatura percibe que ha recibido, evidenciando una diferencia de alrededor del 30% en cada uno de los programas de capacitación.

Además, se observa que alrededor de la mitad del personal de apoyo, no ha realizado el Programa Básico de Formación Judicial, el 57% no ha recibido capacitación en la atención de personas en condición de vulnerabilidad y el 41% no cuenta con capacitación en sistemas de Gestión en Línea, esto último a pesar de que las personas usuarias lo consideran uno de los canales más importantes de contacto con la institución.

Cabe mencionar que al no existir un perfil de puesto que permita identificar fácilmente las necesidades de capacitación de las personas que atienden público, la jefatura es quien debe identificar esta necesidad y coordinar con Gestión Humana para solventarla, sin embargo, más de la mitad de las jefaturas encuestadas indicaron no disponer de controles sobre las capacitaciones que lleva el personal de la oficina o despacho.

Lo anterior se refleja en el Programa Básico de Formación Judicial, ya que más del 70% del personal de apoyo encuestado, afirma no haber completado las capacitaciones virtuales obligatorias que lo conforman, a pesar de que en su mayoría cuentan con más de 7 años de laborar para la institución, cerca de la mitad afirmaron no haber recibido capacitaciones en los últimos 12 meses.

Relacionado con esto, la especialista señala que la evaluación del desempeño es una herramienta que ayudaría a cerrar brechas e identificar necesidades específicas de capacitación para el personal, sin embargo, la inclusión del tema de atención y trato dentro de esta evaluación es opcional para cada oficina. Este tema no fue incluido en casi el 40% de las evaluaciones.

Ahora bien, las encuestas aplicadas evidencian algunas de las principales necesidades de capacitación. La especialista en materia de gestión humana señala que la falta de presupuesto es la principal limitante institucional, por lo que han tenido que buscar otras alternativas para satisfacer estas necesidades, tales como lo son los cursos virtuales y la identificación de especialistas dentro de la institución que puedan transmitir el conocimiento.

Existen algunas implicaciones tales como:

01

Falta de contratación de especialistas

Se deben buscar personas servidoras judiciales dentro de la institución para colaborar en brindar este tipo de capacitaciones.

02

Limitantes para capacitar al personal de seguridad interno

Según el especialista de seguridad, no se les puede exigir capacitaciones virtuales por las limitaciones de equipo tecnológico institucional y estaciones de trabajo, así como las presupuestarias para el pago de horas extras y viáticos cuando deben trasladarse al polígono del OIJ para su capacitación.

En aquellos cursos que se pueden realizar de forma virtual a través de las plataformas tecnológicas tales como: igualdad de género, no al hostigamiento sexual, prestación del servicio, entre otros, se ha intentado solventar a través de dispositivos tecnológicos como lo son las tablets, para que el personal de seguridad que no dispone de una computadora pueda llevarlos a cabo.

03

Dificultad para realizar capacitaciones presenciales

A pesar de que se han implementado alternativas de capacitaciones virtuales, tanto las jefaturas como el personal de atención recomiendan y prefieren que se realicen de manera presencial, sin embargo, tanto el presupuesto institucional como las medidas sanitarias tomadas por el Ministerio de Salud y la Corte Plena con respecto a la pandemia de la COVID-19 obstaculizan la presencialidad.

04

No se dispone de un laboratorio institucional

Se deben contratar espacios externos, lo cual también se ve limitado por la falta de presupuesto.

05

Limitantes para capacitar al personal judicial en oficinas unipersonales

Los cursos virtuales deben llevarse fuera de horario laboral o fines de semana, caso contrario se podría ver afectada la continuidad del servicio debido a la falta de presupuesto para sustituir a la persona durante la capacitación.

Conclusiones

- Las principales necesidades de capacitación que afirma tener el personal de apoyo son: LESCO (Lengua de Señas Costarricense) e idiomas, habilidades blandas, atención de personas en aparente crisis emocional y en condición de vulnerabilidad.
- La falta de presupuesto limita el desarrollo de capacitaciones, especialmente en modalidad presencial, y limita la capacitación en oficinas en las que solamente una persona atiende público.
- Existe limitante presupuestaria para capacitar al personal de seguridad interno debido a la falta de equipo tecnológico, estaciones de trabajo y pago de viáticos u horas extras para el traslado al polígono.
- El 41% del personal no cuenta con capacitación en sistemas de Gestión en Línea y otros sistemas institucionales, a pesar de que las personas usuarias consideran que este sistema es uno de los canales más importantes de contacto con la institución.
- Cerca de la mitad del personal destacado en atención al público no se ha capacitado en los últimos 12 meses.
- Al no existir un perfil de puesto, las jefaturas deben identificar las necesidades de capacitación del personal, sin embargo, no cuentan con controles para este fin.
- La evaluación del desempeño ayudaría a identificar necesidades de capacitación en atención y trato, mas no todas las jefaturas incluyen este tema en sus evaluaciones.

Brechas

- Se identifican diferencias considerables entre lo que asume la jefatura y lo que afirma el personal de apoyo respecto a las capacitaciones que ha recibido en relación con el Programa Básico de Formación Judicial, la atención de personas usuarias en condición de vulnerabilidad y el sistema de Gestión en Línea.
- Las jefaturas no cuentan con controles y seguimiento para identificar las necesidades de capacitación que tiene el personal a su cargo.
- A pesar de que existe el Programa Básico de Formación Judicial, el 70% del personal de atención al público que tiene más de 7 años en la institución, no lo ha completado.

Motivación

Si se considera que el mayor porcentaje del personal destacado en atención al usuario(a) ha permanecido en el mismo puesto por más de 7 años, resulta esencial considerar el desgaste emocional o la falta de motivación que este pueda sufrir a través de los años, principalmente porque la mayoría de personas usuarias que se acercan al Poder Judicial, lo hacen en búsqueda de soluciones a sus conflictos debido a la naturaleza de los servicios institucionales.

La especialista técnico indica que se intenta prevenir el desgaste emocional del personal a través de una política de bienestar, y especifica que en el área de salud existe apoyo en psicología y trabajo social, grupos de atención, entre otros. Además, aclara que existen recursos como capacitaciones sobre salud y el gimnasio (en el primer circuito judicial), sin embargo, el tema presupuestario también ha impedido que se implementen algunas otras iniciativas por ejemplo en fisioterapia y nutrición.

La especialista a su vez afirma, que se han hecho esfuerzos en el área de motivación del personal, con un proyecto denominado "Mi metro cuadrado", que se tuvo que suspender a raíz de la pandemia de la COVID-19, pero su objetivo es incentivar a que cada servidor(a) tome la decisión de hacer mejor las cosas cada día y así permear a los demás, ya que considera que la motivación es un tema muy personal.

Es importante resaltar que el 93% de las jefaturas consideran que la motivación en el personal destacado en la atención al público tiene una alta incidencia en la prestación del servicio.



Conclusiones

- El desgaste emocional que podrían presentar algunas personas servidoras, se intenta prevenir a través de la política de bienestar, la oficina de salud, y otros recursos institucionales.
- Tanto la falta de presupuesto, como la pandemia de la COVID-19 han impedido realizar algunas iniciativas en cumplimiento de la política de bienestar y desarrollo de campañas internas, direccionadas a prevenir el desgaste emocional.
- El 93% de las jefaturas consideran que la motivación en el personal incide en la prestación del servicio.



RECURSOS PARA EL SERVICIO

Seguridad

De acuerdo con información brindada por el especialista, actualmente, el Poder Judicial cuenta con 500 personas oficiales de seguridad privada y 80 de planta, ya que por motivos presupuestarios no se aprobaron incrementos de plazas adicionales, por lo que se ha tenido que subcontratar personal para esta labor.

Según los resultados de las encuestas aplicadas, cerca del 90% de usuarios y usuarias manifestaron realizar sus trámites de forma presencial, y según lo indicado por el especialista entrevistado, el personal de seguridad tiene un papel de gran relevancia al ser punto de contacto entre la persona usuaria y la institución.

De la misma manera, el personal de seguridad parece ser una figura clave en el abordaje de situaciones de persona usuarias en aparente crisis emocional (molesta, llorando, triste, etc.), al señalar el personal destacado en atención al público que en ese tipo de situaciones acude principalmente a la jefatura y de segundo lugar a la persona oficial de seguridad; mientras que la jefatura indica que se acude en primer lugar al personal de seguridad, seguidamente de las instancias externas tales como Fuerza Pública, Cruz Roja, 9-1-1, entre otras.

El especialista indica que la principal función de los y las oficiales es brindar vigilancia y seguridad, tanto a las personas usuarias y a la población judicial como a los activos institucionales, por lo que no son el personal calificado para realizar un adecuado abordaje en situaciones de crisis emocional u otras similares, dado que no cuentan con protocolos de atención y trato como tal, sino con protocolos aprobados de atención de seguridad propiamente, por lo que la atención de casos de crisis emocional no forma parte de sus funciones sustantivas, y además, tienen prohibido cerrar o abandonar las entradas de los edificios para atender otras situaciones sin una autorización.

Una de las funciones del o la oficial de seguridad es guiar a la persona usuaria para que se dirija de forma adecuada en la parte interna de los edificios, sin embargo, el especialista recomienda que se asignen personas idóneas para esta tarea, de forma que el o la oficial pueda mantenerse atenta en las funciones asignadas. Asimismo, indica el especialista en seguridad, que es la Administración Regional quien le proporciona la inducción o el material informativo con la ubicación de las oficinas en cada circuito judicial, situación que no ocurre de forma oportuna en algunas ocasiones.

Además, no todo el personal de seguridad de planta cuenta con capacitación en temas como género, poblaciones en condición de vulnerabilidad, acoso sexual, lenguaje inclusivo o atención al usuario(a), debido a que no se les pueden exigir capacitaciones virtuales ante las limitaciones de equipo tecnológico institucional y estaciones de trabajo, así como limitantes presupuestarias para el pago de horas extras y viáticos cuando el personal debe trasladarse al polígono del OIJ a recibir entrenamiento.

Asimismo, existe la posibilidad de que el personal subcontratado cuente con menos conocimiento sobre la institución, considerando que las capacitaciones las brinda la empresa subcontratada y no el Poder Judicial, y que la rotación de personal de seguridad privada podría ser mayor.

Por último, es importante mencionar que, pese a que se identifica la relevancia de oficiales de seguridad en la institución, el especialista hace hincapié en que algunas personas servidoras han indicado sentirse expuestas o inseguras, ya que aún en algunos edificios judiciales no se cuenta con vigilancia y seguridad, por lo que se mantiene un riesgo tanto para el personal judicial como para usuarios(as) de la institución.

Conclusiones

- Los y las oficiales de seguridad son un punto de contacto importante entre la institución y la persona usuaria cuando la atención se brinda de manera presencial.
- La falta de presupuesto limita la contratación y capacitación del personal de seguridad de planta.
- Los y las oficiales de seguridad se consideran una figura clave en el abordaje de situaciones de aparente crisis emocional, a pesar de que esto no forma parte de sus funciones y no se encuentra calificado para hacerlo.
- El personal de seguridad no cuenta con protocolos de atención y trato.
- En algunas ocasiones no existe una adecuada inducción y material informativo sobre la ubicación de oficinas que proporciona la Administración Regional a oficiales de seguridad.
- Algunos edificios judiciales no cuentan con oficial de seguridad, por lo que podría aumentar el riesgo tanto para servidores(as) judiciales como para personas usuarias.

Brechas

- A pesar de que la función principal de las personas oficiales es la vigilancia y seguridad, son considerados figuras clave para la atención de otras actividades que no forman parte de sus funciones sustantivas, especialmente, la atención de personas usuarias en aparente estado de crisis emocional.
- Pese a la importante labor de contacto del personal de seguridad con los usuarios(as), la capacitación que reciben los y las oficiales de planta se podría considerar limitada e insuficiente debido a la falta de recursos para este fin.

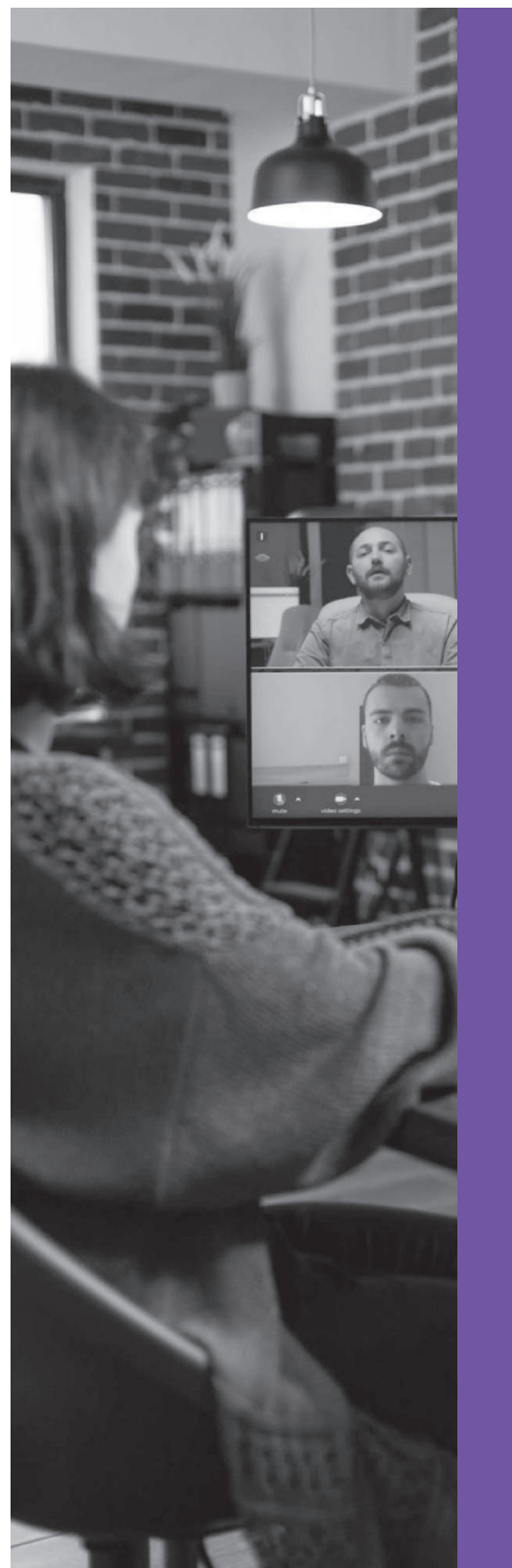
Tecnología

Al consultar al personal destacado en la atención al público si ha recibido capacitaciones en sistemas como Gestión en Línea y otros servicios digitales, alrededor de la mitad indicó no haber recibido ninguna, lo cual es relevante si se considera que este es el tercer canal más utilizado para trámites precedido por los canales presencial y telefónico, por lo que la falta de capacitación del personal podría limitar que se promueva el uso de medios digitales para que más personas realicen sus trámites de esa manera.

Aunado a lo anterior, la mayoría de los usuarios y usuarias encuestadas, consideran muy importante que el personal de atención tenga conocimiento sobre los servicios tecnológicos de la institución, especialmente en el sistema de Gestión en Línea, y el contar con una aplicación móvil y una página web para gestionar en línea sus procesos.

Como parte de las recomendaciones que brindó el personal encuestado, se hace referencia a la falta de herramientas tecnológicas, ya que en ocasiones no se cuenta con redes o internet para poder realizar el trabajo, lo cual representa una barrera en la prestación del servicio.

Sin embargo, cabe destacar que la mayoría del personal judicial (alrededor del 65%) consideran que cuenta con las herramientas necesarias para la prestación del servicio, así mismo los diferentes especialistas han indicado que ante la falta de presupuesto y las limitaciones por la pandemia de la COVID-19, han aprovechado los recursos tecnológicos para brindar capacitaciones virtuales, se realizan audiencias virtuales mediante Microsoft Teams para garantizar la continuidad de los servicios.



También se hace un mayor aprovechamiento de los canales digitales como el sistema de Gestión en Línea, la página web, los formularios electrónicos, las redes sociales, entre otros; así como la utilización de plataformas como SharePoint, OneDrive, Teams, correo en la nube, las cuales son migraciones paulatinas que realiza actualmente la Dirección de TI, así como esfuerzos que hacen las oficinas que se acreditan en sellos de calidad documental para el resguardo de su información.

Finalmente, un aspecto importante para considerar es que las personas usuarias indicaron como recomendación, disponer de un chat institucional para mejorar la atención a través de los medios digitales.



Conclusiones

- Alrededor de la mitad del personal que atiende público afirma no haber recibido capacitación en el uso de sistemas en línea, a pesar de ser el tercer canal más utilizado por las personas usuarias para realizar sus trámites.
- A raíz de la pandemia de la COVID-19 y la limitante presupuestaria, se han realizado esfuerzos institucionales para aprovechar las herramientas tecnológicas disponibles.

Infraestructura

Instalaciones físicas y cumplimiento de la ley 7600

En el tema de infraestructura, más del 90% de las personas usuarias encuestadas indican no haber experimentado inconvenientes en cuanto a accesibilidad de las instalaciones físicas del Poder Judicial. Del restante 10% que manifestó inconformidad, menos del 1% corresponden a personas adultas mayores o con discapacidad, se destaca que casi la totalidad de esta población, manifestó que son apropiadas.

Por otro lado, algunos(as) servidores(as) judiciales, consideran que los tiempos de espera para personas usuarias son muy amplios, y que las edificaciones no cumplen con las condiciones mínimas de accesibilidad que exige la Ley N°7600, ya que en ocasiones el espacio es muy reducido, y al no contar con suficientes sillas o bancas, estas deben esperar durante un largo periodo de pie, e incluso bajo el sol y la lluvia. Por lo anterior, recomiendan que la institución procure reducir los tiempos de espera y acondicione la infraestructura para que haya comodidad mientras se les atiende, especialmente para la población menor de edad, adultos mayores y personas con discapacidad.

Por otra parte, la falta de privacidad ha sido una situación que ha experimentado el 18% de las personas usuarias encuestadas, al momento de utilizar los servicios del Poder Judicial. Esta problemática también es resaltada por el personal judicial encuestado, quienes recomiendan que, para prestar un mejor servicio de atención, la institución debe contar con cubículos privados, de manera que se pueda exponer con seguridad los hechos ocurridos al momento de presentar una demanda o denuncia, trámite que corresponde al segundo servicio de mayor demanda en la institución.



Conclusiones

- Más del 90% de personas usuarias encuestadas perciben de forma favorable que las instalaciones físicas de la institución son accesibles.
- Se evidencia en las recomendaciones del personal judicial, que en ocasiones los tiempos de espera son muy amplios y algunas oficinas judiciales no cuentan con espacios acondicionados para que esperen cómodamente.
- Tanto las personas servidoras judiciales como las usuarias, manifiestan que existe falta de privacidad en las instalaciones físicas de la institución especialmente para presentar una denuncia o demanda.

Brechas

- Pese a que el medio presencial es el más utilizado por las personas usuarias para realizar sus trámites, en algunos edificios y oficinas judiciales no se cuentan con espacios acondicionados para la espera.
- Si bien la presentación de demandas o denuncias es el segundo trámite más utilizado, no se cuentan con espacios privados para que la persona usuaria pueda realizar su manifestación.

Salud ocupacional

El 79% de las jefaturas encuestadas consideran que las condiciones de salud y seguridad de su oficina son adecuadas para la buena prestación del servicio público, sin embargo, el restante 21% cree lo contrario, principalmente por las condiciones de accesibilidad para la atención de personas con alguna condición de discapacidad, condiciones ergonómicas, una alta exposición a ruidos, temperaturas extremas o falta de espacio. A su vez, la mayoría de estas jefaturas desconocen de los servicios que brinda la oficina de Salud Ocupacional.

Asimismo, manifiestan que, para mejorar los procesos de atención a la persona usuaria, la institución debería invertir en infraestructura física y tecnológica para que el recurso humano pueda trabajar adecuadamente, desde redes, internet y licencias, así como mejorar las condiciones en temas de aire acondicionado.

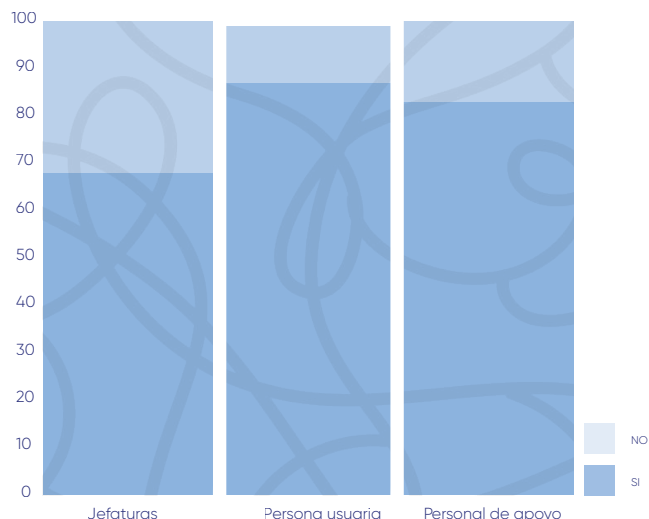


Conclusiones

- El 79% de las jefaturas encuestadas consideran que las condiciones de salud y seguridad de su oficina son adecuadas para la buena prestación del servicio público, mientras que el porcentaje restante de jefaturas encuestadas considera inadecuadas principalmente las condiciones de accesibilidad para la atención de personas con alguna condición de discapacidad.

Centralización de los servicios

Se evidencia en la siguiente figura que la mayoría de las personas usuarias y servidoras judiciales indicaron que debería existir una plataforma única de servicios presenciales, donde se puedan centralizar los trámites rápidos, y guiar a las oficinas correspondientes:



De acuerdo con la información brindada por las personas encuestadas, entre los principales servicios que se deberían ofrecer en esta plataforma, destacan los siguientes:

- Entrega de información general
- Validación del correo electrónico para notificaciones
- Solicitud de claves y usuarios para el sistema de Gestión en Línea
- Consulta de expedientes
- Recepción de documentos

Destaca que la mayoría de los trámites mencionados pueden realizarse de forma digital, a excepción de la solicitud por primera vez de claves y usuarios para el sistema de Gestión en Línea, sin embargo, el 90% de personas usuarias manifiestan preferencia para realizar sus trámites de manera presencial, por lo que de igual forma resalta la importancia de la conformación de la plataforma única de servicios presenciales.

Según el personal judicial encuestado, para la conformación de esta plataforma se debe considerar que quien la vaya a integrar, cuente con conocimientos en la atención de personas usuarias en condición de vulnerabilidad, de la institución, formación técnica y con protocolos formales de atención y trato.

Dentro de las recomendaciones que brinda el personal destacado en atención al público se encuentra el de fortalecer los puestos de información existentes para que realicen la función como una plataforma única de servicios, y a su vez, las jefaturas recomiendan que no sólo exista una plataforma de manera presencial, sino también vía telefónica.



Conclusiones

- Al ser la solicitud de hoja de delincuencia el trámite más demandado por las personas usuarias, principalmente de forma presencial, se podría considerar una importante disminución en los servicios presenciales si las personas utilizaran este trámite de forma digital.
- Se considera relevante por parte de los tres grupos encuestados, que la institución cuente con una plataforma única de servicios presenciales; esto facilitaría la entrega de información inicial, ya que las personas usuarias afirman preferir el medio presencial para este fin.
- Los principales trámites que debería contemplar esta plataforma son: la solicitud de hoja de delincuencia, la entrega de información general y la consulta de expedientes.
- A pesar de que la mayoría de los servicios presenciales que debería contemplar la plataforma única se pueden realizar de forma digital, el 90% de personas usuarias manifiestan su preferencia por los canales presenciales.

Herramientas

A nivel general, el 65% del personal destacado en la atención al público indicó que sí disponen de las herramientas necesarias para brindar un buen servicio y consideran que la institución se preocupa por facilitarlas; sin embargo, al consultar de manera específica sobre la disponibilidad de algunas herramientas, se refleja lo contrario, ya que la mayoría indican no contar con estas, tal como se muestra en el siguiente cuadro:



La falta de estas herramientas podría afectar considerablemente la atención y el servicio que se brinda a la persona usuaria, más aún si se considera que casi la totalidad de las oficinas atienden público, ya sea de manera presencial o telefónica, y no se disponen de protocolos formales para hacerlo. Además, en más del 90% del personal encuestado afirmó haber atendido al menos una situación de aparente crisis emocional, sin disponer de protocolos para su abordaje, por lo que se recurrió principalmente a los y las oficiales de seguridad, quienes, como se mencionó en el apartado de seguridad, no son las personas profesionales calificadas para ese fin.

De hecho, entre las principales recomendaciones que brindó el personal judicial para mejorar la prestación del servicio, se refleja la necesidad de contar con las siguientes herramientas, a saber:

- Capacitación en atención de grupos vulnerables, manejo de crisis emocionales y de sistemas tecnológicos.
- Protocolos o políticas de atención, especialmente para atender personas de atención compleja o en aparente crisis emocional y en estado de vulnerabilidad.
- Protocolo de atención en línea y así evitar que las personas usuarias se deban desplazar.
- Con un repositorio de fácil acceso que disponga la normativa institucional vigente, tanto circularles como directrices relacionadas con la prestación del servicio.
- Mejorar la infraestructura física y tecnológica tales como privacidad de los espacios, redes e internet para potenciar la labor del personal encargado de la atención al público.



Conclusiones

- El 63% del personal que atiende público, no cuenta con protocolos formales de atención.
- La necesidad de contar con las herramientas adecuadas para mejorar la prestación del servicio es visualizada por el personal judicial como parte de las principales recomendaciones.

Brechas

- Inicialmente la mayor parte del personal afirmó que dispone de las herramientas necesarias para brindar el servicio, sin embargo, al profundizar en los diferentes tipos de herramientas (inducción, capacitación, protocolos, repositorios y otros) se evidencia que en mayores porcentajes afirman no disponer de estas.
- A pesar de que la totalidad de oficinas atienden público por los diferentes canales, más del 60% no cuenta con protocolos formales de atención a la persona usuaria.



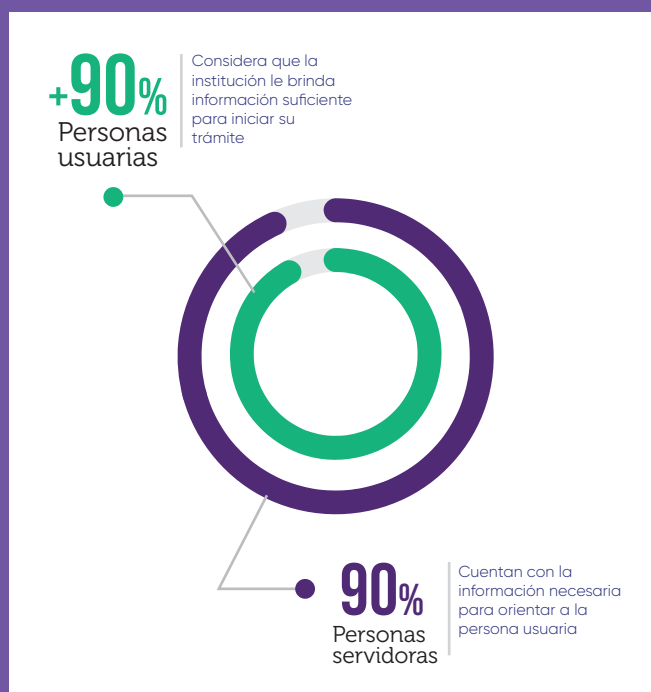
Información

Los principales medios que utilizan las personas usuarias para enterarse de los servicios institucionales son el presencial y a través de la página web del Poder Judicial. Una vez que obtienen la información inicial, más del 90% consideran que es suficiente para continuar con su trámite.

De forma consecuente, el 90% del personal judicial encuestado afirma conocer sobre el tipo de información que puede proporcionar a la persona usuaria a través de los diferentes canales de atención, así como la diferencia entre brindar información, orientación o asesoría, mostrando claridad en que la persona servidora judicial tiene prohibido brindar asesoría legal.

Estos resultados se asocian a la experiencia desarrollada por el personal destacado en la atención al público, ya que en su mayoría se han desempeñado en el puesto por más de 7 años. De existir rotación se podría generar un sesgo en la información, en virtud de que estos contenidos no son parte del nuevo plan de inducción institucional.

El personal también afirmó que el principal recurso utilizado para entregar información es la página web del Poder Judicial, seguido de los banners, volantes, brochures o medios impresos, los cuales se entregan de forma presencial.



“La persona usuaria percibe que el Poder Judicial no dispone actualmente de un puesto de información, indicando en el 67% de los casos que, de existir, podría mejorar el servicio recibido.”

Cabe señalar que tanto la persona usuaria como la servidora judicial manifiestan conocer y recibir información suficiente para realizar sus trámites, no obstante, se determinó que existe una discordancia entre quien define la información que se puede brindar (circulares y las políticas internas), y el medio de consulta cuando se tiene alguna duda al respecto (jefaturas y personal de la oficina). Esta situación se puede atribuir a que en el 80% de los casos, las oficinas indicaron que no se cuenta con un repositorio de información para consultas.

Por otro lado, 7 de cada 10 personas usuarias (67%) perciben que el Poder Judicial no dispone actualmente de un puesto de información e indican que de existir, podría mejorar el servicio recibido. De manera similar, el personal servidor judicial considera que los puestos de información existentes podrían mejorar y ampliar los servicios que ofrecen y convertirse en un centro de información.

Adicionalmente, en un estudio realizado por la Contraloría de Servicios en el mes de agosto de 2021, se determinó que los Tribunales de Justicia del I Circuito Judicial de San José, el II Circuito de San José (Goicoechea), Cartago, Turrialba, Pérez Zeledón y el I Circuito de la Zona Atlántica (Limón), disponen de un puesto de información.

Cabe destacar que, aun cuando el especialista técnico en comunicación, afirma disponer de una Estrategia de Institucionalidad para informar sobre los servicios que brinda el Poder Judicial a través de: medios impresos, traseras de bus, redes sociales, volanteo, actividades en cines, entre otros; el 40% de las personas usuarias indicaron tener que trasladarse presencialmente a la institución para obtener la información inicial, mientras que un 30% afirmó utilizar la página web institucional.

Finalmente, la persona especialista entrevistada, indicó que existe una limitante para realizar más campañas externas sobre los servicios de la institución, debido a la falta de presupuesto para abarcar los diferentes medios de comunicación.

Conclusiones

- Tanto las personas usuarias como el personal judicial perciben que cuentan con la información necesaria para realizar sus gestiones.
- La información inicial se recaba principalmente de manera presencial, a pesar de que el Poder Judicial dispone de Estrategias Institucionales para comunicar los servicios que brinda por medios tanto impresos como digitales.
- La página web del Poder Judicial es el segundo medio más utilizado para la obtención de información.
- La persona usuaria percibe que la institución no dispone actualmente de un puesto de información y de existir podría mejorar el servicio recibido.

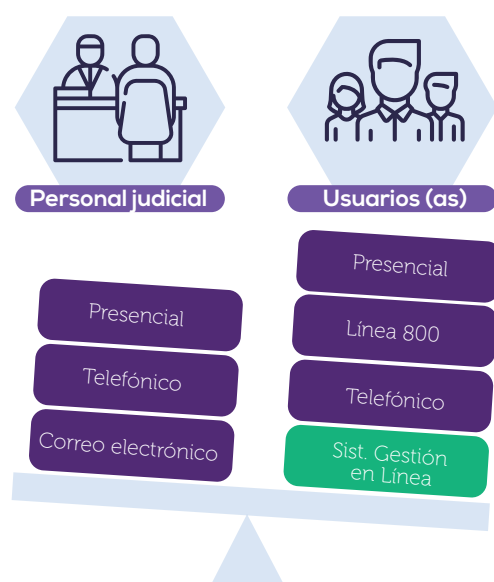
Brechas

- A pesar de los recursos informativos con los que cuenta el Poder Judicial, el 40% de las personas usuarias prefieren acudir presencialmente para obtener la información inicial sobre los servicios.
- El personal de apoyo dispone de la información a través de circulares y políticas, pero realiza las consultas a la jefaturas y compañeros (as) de oficinas al no disponer de un repositorio de información para consultas.
- 7 de cada 10 personas usuarias manifiestan no conocer sobre la existencia de puestos de información en los circuitos o edificios judiciales, pese a que estos existen en seis de los circuitos judiciales del país; aun así, consideran que la información inicial que reciben es suficiente para realizar sus trámites.

Canales

Dentro de los canales de contacto con la institución más importantes para las personas usuarias, se encuentra en primer lugar el presencial, seguido del telefónico (se destaca la línea 800-800-3000), y el sistema de Gestión en Línea.

Lo anterior, coincide con lo indicado por las personas servidoras judiciales encuestadas, a excepción de que estas consideran que el tercer canal más importante para la atención no es el Sistema de Gestión en Línea sino el correo electrónico.



Las principales razones por las cuales el canal presencial figura en primer lugar de importancia son: la facilidad para dar detalles, una atención más rápida y efectiva, y un mayor contacto humano. Cabe destacar que la edad de la persona usuaria no parece ser un factor determinante en la preferencia por los canales presenciales.

A pesar de que el canal presencial es el más utilizado, el 18% de las personas usuarias indicaron percibir falta de privacidad en las instalaciones físicas de la institución, especialmente cuando van a interponer una denuncia o una demanda. Además, el 30% afirmó tener dificultades con este canal, ya que les implicaba tiempo y costos trasladarse a las instancias judiciales.

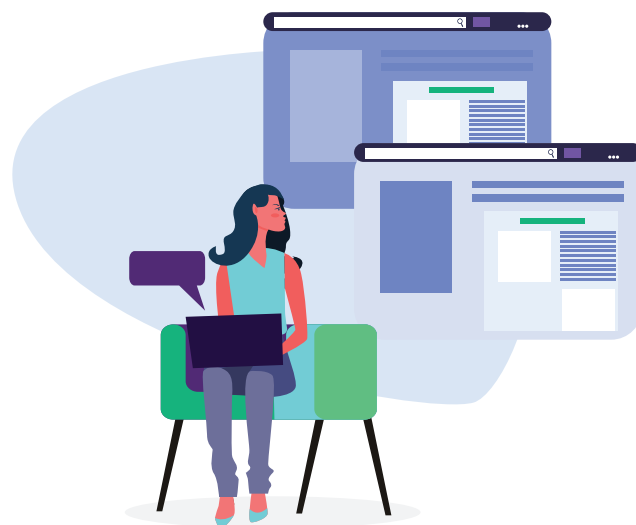
Por parte de la institución, el 97% de las oficinas y despachos afirmaron brindar atención presencial, además de contar con personal destacado en la atención al público que en su mayoría tienen más de 7 años en el puesto que desempeñan. Asimismo, indicaron contar con la información suficiente para orientar a la persona usuaria a través de los diferentes canales, a pesar de no disponer de protocolos formales de atención, lo cual puede estar relacionado a su experiencia desempeñando el puesto.

Otro aspecto para considerar en los canales presencial y telefónico es que cerca del 40% de las oficinas, únicamente cuentan con una persona que atiende público y aproximadamente el 60%, también se dedica a otras actividades y no de forma exclusiva con la atención. Además, 3 de cada 10 manifiesta que no recibe ayuda de compañeros (as) de la oficina cuando tiene muchas personas que esperan ser atendidas.

Por su parte, los canales digitales adquieren mayor importancia, ya que actualmente se percibe que los usuarios y las usuarias muestran un alto interés en los servicios tecnológicos, e indican como tercer canal más utilizado el sistema de Gestión en Línea (82% lo califica como muy importante).

Además, al consultarles sobre los principales tipos de información que desean que les brinde el Poder Judicial, destaca en primer lugar (66%) la información sobre el funcionamiento de los servicios digitales que ofrece la institución, sin embargo, esto podría verse limitado debido a que más de la mitad del personal de apoyo afirman no haber recibido capacitaciones en el uso del sistema de Gestión en Línea y otros sistemas tecnológicos.

Aunado a lo anterior, consideran que actualmente la institución necesita incorporar un chat para evacuar consultas, lo cual contribuiría a mejorar la atención brindada.



Conclusiones

- El canal de comunicación más utilizado es el presencial, seguido del telefónico (principalmente a través de la línea 800) y sistema de Gestión en Línea.
- El motivo por el cual las personas prefieren el canal presencial se debe a una mayor facilidad para dar detalles, una atención más rápida, efectiva y un mayor contacto humano.
- Las principales dificultades del canal presencial que enfrenta la persona usuaria es el costo y el tiempo para trasladarse a la institución, y la falta de privacidad de las instalaciones físicas para realizar una manifestación o denuncia.
- Las personas usuarias muestran un alto interés en los servicios digitales, especialmente en el sistema de Gestión en Línea y en la necesidad de un chat para evacuar consultas.

Brechas

- Cerca de la mitad del personal de apoyo afirma no haber recibido capacitaciones del sistema de Gestión en Línea u otros sistemas tecnológicos, pese a que la persona usuaria percibe en el 82% de los casos a este sistema como un canal muy importante.
- Las personas usuarias manifiestan que un chat institucional contribuiría a mejorar el servicio al permitir aclarar consultas fácilmente.

Coordinación y escalamiento

El 20% de las personas usuarias encuestadas indicaron haber requerido de una coordinación entre instancias judiciales para llevar a cabo sus trámites, principalmente para presentar una demanda o denuncia, solicitar una hoja de delincuencia, asistir a un juicio o audiencia, de las cuales, 3 de cada 10 manifestaron sentirse insatisfechas con la coordinación realizada, ya que consideraron que la atención fue insuficiente para llevar a cabo el trámite requerido o no recibió una buena orientación.

Al consultar a las oficinas judiciales si realizaban coordinación entre instancias, el 70% del personal destacado en la atención al público indicó que no se realizaba del todo o solo en algunas ocasiones.



Esta situación podría ocasionar que la persona usuaria pueda sentirse "perdida" o "desubicada" dentro de la institución. De la misma manera, de quienes indicaron haber presentado dificultades para ser atendidas en el Poder Judicial, el 15% indicó que se debía a la falta de claridad de la oficina o despacho a la que se tenía que acudir.

Al consultar al personal de apoyo sobre la existencia de protocolos para escalamiento a las jefaturas, el 30% indicó que no existen y en un 45% señaló que sí, pero de manera informal. A su vez manifestaron que se acude directamente a la jefatura cuando se requiere consultar sobre directrices o normativa o bien al presentarse situaciones complejas de atención, recepción de amenazas y atención de personas usuarias en aparente estado de crisis emocional, por lo cual, resulta indispensable formalizar esta herramienta.

Se evidencia la necesidad de disponer de directrices y/o protocolos que permitan estandarizar y formalizar el proceso de coordinación entre instancias judiciales y escalamiento a jefaturas y contribuir a mejorar la satisfacción de las personas usuarias al utilizar los servicios, ya que el 14% manifestó insatisfacción con el trato recibido debido a la falta de protocolos de atención.



Conclusiones

- El 70% del personal judicial afirma no realizar coordinaciones o hacerlo en ocasiones de manera informal.
- 3 de cada 10 personas que ha requerido de la coordinación entre oficinas judiciales para realizar un trámite, ha experimentado problemas con la coordinación entre estas.
- La falta de coordinación entre oficinas judiciales, en ocasiones provoca que la persona usuaria se sienta “perdida” dentro de la institución.
- El 75% de las personas destacadas en atención al público indican no disponer de protocolos o directrices formales de escalamiento de casos.

Barreras

Cerca de la mitad de las personas usuarias indicaron haberse enfrentado a alguna barrera de comunicación cuando utilizaron los servicios del Poder Judicial. Dentro de las que indicaron haberse enfrentado a alguna situación, se encuentran principalmente: la poca comprensión o desinterés por parte de la persona servidora que le atendió, seguido de la falta de privacidad para interponer una demanda, denuncia o exponer su situación, los horarios de atención, y el vocabulario muy técnico o difícil de comprender.

Un hallazgo identificado es que los porcentajes de personas usuarias encuestadas, que manifiestan haber enfrentado barreras de comunicación al utilizar los servicios, aumentan en la mayoría de casos conforme avanzan en edad, especialmente a partir de los 36 años.

A continuación se presentan las principales barreras de comunicación identificadas:

Situaciones	Total	Edad				
		De 18 a 25 años	De 26 a 35 años	De 36 a 45 años	De 46 a 55 años	56 años o más
Poca comprensión o desinterés del personal	22,1%	17,9%	17,7%	25,0%	28,1%	23,0%
Falta de privacidad	18,1%	13,8%	14,0%	17,6%	26,7%	20,0%
Horario de atención desfavorables	13,3%	13,8%	12,6%	13,4%	17,1%	8,0%
Vocabulario muy técnico y difícil de entender	12,9%	9,8%	10,2%	17,1%	15,1%	11,0%

Cabe destacar que únicamente un 8% de las personas usuarias encuestadas, afirmaron haberse enfrentado a barreras tecnológicas como lo son los equipos tecnológicos deficientes y la falta de conexión a internet, quienes presentaron estas dificultades no estaban asociadas a un grupo etario en específico.

Conclusiones

- Cerca de la mitad de las personas usuarias se han enfrentado a alguna barrera de comunicación institucional, principalmente para ser comprendidas por el servidor o servidora judicial que le atendió.
- Las personas usuarias encuestadas presentan, en mayor proporción, barreras de comunicación con el personal judicial conforme van incrementando su rango de edad, primordialmente entre los 36 y 55 años.
- Las barreras tecnológicas no representan un importante obstáculo para demandar los servicios institucionales. Las personas adultas mayores tampoco manifestaron haber enfrentado a estas dificultades.

Brechas

- Las personas usuarias encuestadas mayores de 36 años, manifiestan enfrentar barreras de comunicación importantes, especialmente para ser comprendidas por el servidor o la servidora judicial que les atiende.

Recursos informativos

Tal como se muestra en la siguiente figura, dentro de los recursos informativos disponibles para el personal judicial, se encuentran principalmente las reuniones y el correo electrónico con información de circulares y otros, además de banners, la intranet del Poder Judicial, las campañas internas ("Y si fuera usted" y "Póngase en los zapatos de las personas usuarias"), la pizarra informativa y los grupos de WhatsApp.



Según el especialista en comunicación institucional, el correo electrónico es un recurso bastante utilizado por la institución para hacer llegar información al personal judicial, ya que, de forma diaria se envía información sobre:

- Prensa y Comunicación: temas relacionados con la pandemia de la COVID-19 y la interrupción de los servicios, de las campañas institucionales, entre otros.
- Protocolo y Relaciones Públicas: asuntos afines a circulares, directrices, capacitaciones de Gestión Humana, Ética y Valores, entre otros.

Se ha identificado que cerca de la mitad del personal judicial lee los correos electrónicos, y el restante no lo realiza por un asunto cultural de la institución.

Otro recurso que es subutilizado es el sistema Nexus PJ, dado que a pesar de que la herramienta existe, cuando se requiere realizar una consulta sobre directrices o circulares, el personal de apoyo realiza la consulta principalmente a las jefaturas, únicamente el 37% afirmó utilizar este sistema. Asimismo, en el 80% de las oficinas, no se cuenta con un repositorio de información de consulta.

Por otra parte, el personal encuestado hace referencia a la falta de protocolos de atención formales, e incluso, el 14% de usuarios (as) que manifestaron sentirse insatisfechos con el servicio, visualizan como una necesidad que contribuiría a mejorar el servicio, el disponer de estos protocolos.

El 80% de servidores (as) judiciales encuestados (as) afirmó que no se dispone de un catálogo de servicios institucional. Con resultados similares, la persona usuaria indica en cerca del 90% de los casos, no conocer tampoco de la existencia de un catálogo de servicios del Poder Judicial.

70% de las personas usuarias encuestadas indicaron que **desconocen la existencia de la Guía Telefónica de Ubicación de Oficinas (GIO)**

Con relación a los recursos informativos disponibles para personas usuarias, se determinó, que si bien, se cuenta con una Guía Telefónica de Ubicación de Oficinas (GIO), cerca del 70% de las personas encuestadas indicó que desconocen de su existencia, por lo que, actualmente realizan las consultas sobre información general de la institución de manera presencial o telefónica. Asimismo, el 63% manifestó querer recibir información relacionada con el dato de contacto de las oficinas y despachos que conforman el Poder Judicial.

El sistema Nexus PJ, también es otro recurso de información poco conocido por la persona usuaria, únicamente un 11% afirma conocer esta herramienta. Además, cuentan con otros recursos de información tales como la página web del Poder Judicial, las redes sociales, las traseras de buses, las cuñas de radio, los volantes y algunos materiales impresos.



Usuarios (as)

Recursos informativos

- Redes sociales
- Volantes y materiales impresos
- Página web
- Publicidad en trasera de buses
- Cuñas de radio
- Campañas externas (no disponible)
- Nexus PJ (11% de uso)
- Guía telefónica de ubicación de oficinas (29% uso)
- Catálogos de Servicios (11% uso)

Las campañas externas y otros medios de divulgación se ven restringidas por las limitaciones en el presupuesto institucional.

Algunos temas que indicaron las personas usuarias que les gustaría recibir información del Poder Judicial son: funcionamiento de los servicios digitales, información de proceso judiciales, requisitos y trámites judiciales, contacto de oficinas o despachos, suspensión de servicios presenciales, entre otros.

Conclusiones

- Existen recursos informativos poco utilizados por el personal servidor judicial, tales como la información enviada mediante correo electrónico por parte del Departamento de Prensa y Comunicación y el sistema Nexus PJ.
- Se determinó que actualmente no existen ni protocolos de atención ni un catálogo formal de servicios institucionales.
- Existe un desconocimiento general de los recursos informativos de la institución por parte de las personas usuarias, tales como la Guía Telefónica de Ubicación de Oficinas (GIO), el sistema Nexus PJ, entre otros.
- La falta de presupuesto es una limitante para realizar campañas informativas externas.

Brechas

- Aún cuando existen diferentes recursos informativos sobre directrices y circulares, como lo son los correos de Protocolo y Relaciones Públicas y el sistema Nexus PJ, las personas servidoras judiciales prefieren realizar las consultas a las jefaturas.
- Pese a que los recursos informativos no son tan utilizados por servidores (as) judiciales, tanto estos como las personas usuarias perciben que cuentan con la información necesaria para realizar sus gestiones.
- Las personas usuarias desconocen sobre la existencia de recursos informativos digitales como la GIO y el sistema Nexus PJ, recurriendo a consultar información de contacto de los despachos y oficinas a través del medio presencial y telefónico.
- Realizar mayores esfuerzos para divulgar el uso de recursos informativos digitales y la página web del Poder Judicial, podría generar un descongestionamiento de los medios presencial y telefónico.

Sección 3



- Normativa
- Experiencia de servicio de la persona usuaria
- Cultura de servicio
- Modelo actual de atención
- Conclusiones generales



NORMATIVA

En relación con el cumplimiento y comunicación de lineamientos, se evidencia que más de la mitad del personal judicial encuestado, afirma que existen en la institución circulares, directrices y políticas que son las que definen la información que se puede brindar a usuarios (as), y alrededor del 90% afirma que cumple con la normativa para la adecuada prestación del servicio, incluyendo la de atención a personas en condición de vulnerabilidad.

Estas normativas son comunicadas especialmente a través de reuniones o circulares internas. En caso de que se generen dudas acerca de políticas, circulares, leyes, códigos, entre otros, se consulta principalmente a jefaturas y compañeros (as) de la oficina, y sucede lo mismo si se generan dudas sobre la información que se puede brindar a la persona usuaria (únicamente un 16% realiza la consulta en las circulares o directrices institucionales).

Esto se puede atribuir a que no se dispone, en más de la mitad de los casos, de un repositorio de información para consultas propias de la oficina o despacho, diferente al sistema Nexus PJ, y pese a que este sistema es una herramienta para la consulta de documentos, es utilizado por menos de la mitad del personal encuestado, el cual en su mayoría cuenta con más de 7 años de laborar en la institución.

Este aspecto puede verse permeado por la falta de capacitación, ya que alrededor de la mitad del personal judicial afirma no haber recibido capacitación alguna en el uso de sistemas institucionales y a su vez se refleja que apenas un 11% de las personas usuarias utilizan y conocen este sistema de consulta.

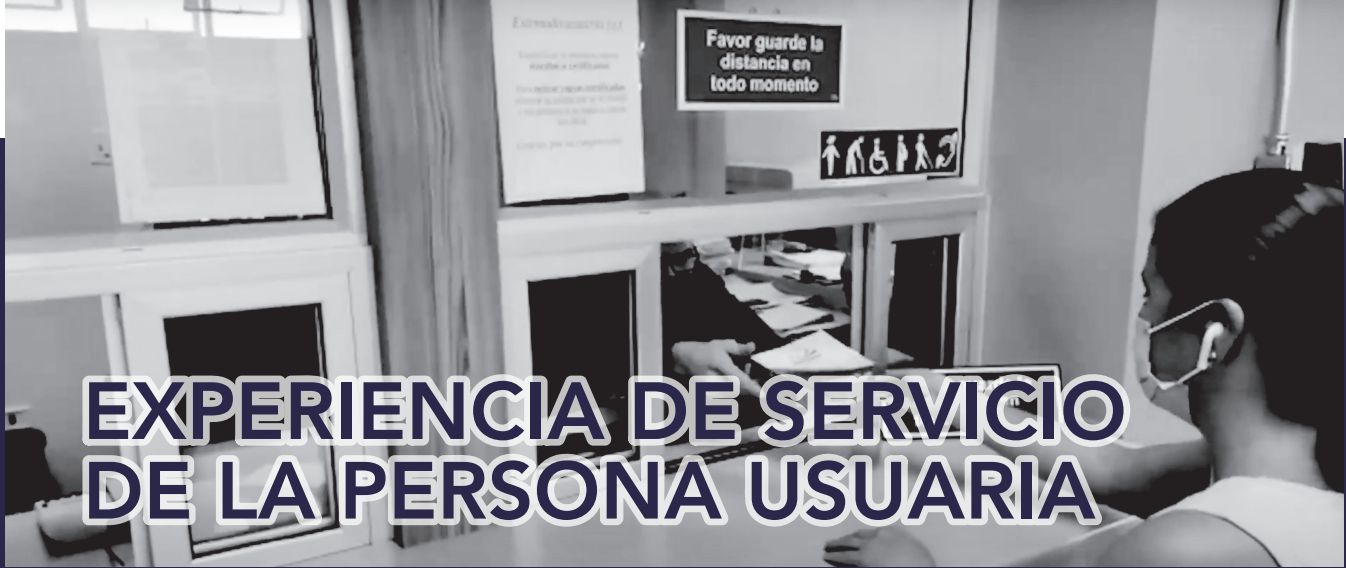
Conviene subrayar que actualmente existen más de 5000 circulares en el Poder Judicial, y en el sistema Nexus PJ podría verse dificultado identificar, de forma eficiente, aquellas relacionadas con el servicio y que se encuentren vigentes.

Conclusiones

- El personal judicial afirma conocer y cumplir la normativa existente para la prestación del servicio.
- Los principales medios de comunicación de la normativa son reuniones de personal o circulares internas.
- No se dispone de un repositorio de información para consultas relacionadas a normativa diferente al Nexus PJ, y este último es utilizado principalmente por el personal que cuenta con más de 7 años de laborar en la institución (alrededor del 37%).
- El personal judicial encuestado principalmente aclara sus dudas o consultas con las jefaturas directas o compañeros (as) del mismo puesto, despacho u oficina.
- La falta de capacitación del personal en sistemas digitales podría incidir en el poco uso del sistema Nexus PJ.
- Existe una gran cantidad de circulares emitidas por la institución, por lo que se dificulta la búsqueda de aquellas vigentes relacionadas con el servicio.

Brechas

- Se evidencia un abordaje informal de la gestión del conocimiento referente a las directrices institucionales para la prestación del servicio, situación que se refleja en el poco uso del Sistema Nexus PJ y el modelo de consultas a pares y superiores, dado que no se cuenta con recursos formales más sencillos y eficientes para identificar directrices o normativa vigente relacionadas con la prestación del servicio.



EXPERIENCIA DE SERVICIO DE LA PERSONA USUARIA

Cerca del 80% de las personas usuarias encuestadas, incluyendo aquellas con alguna condición de vulnerabilidad, evaluaron la atención y trato recibido al utilizar los servicios del Poder Judicial de forma satisfactoria. En general, la mayoría considera adecuado el tiempo que tardó en ser atendido, los horarios de atención, el trato y saludo recibidos, la información brindada, y no indicaron haber tenido interrupciones durante el servicio.



De este 80% que evaluó de forma positiva el servicio institucional, 51% afirman haberse sentido satisfechos, 25% confiados y agradecidos, y el 4% sintieron que la atención y el trato superó sus expectativas.

No obstante, entre los principales factores que incidieron en que el restante 20% de las personas usuarias manifestaran su inconformidad con la atención brindada, destacan: la falta de comprensión y buena actitud, la poca o nula coordinación interna entre oficinas y el desconocimiento técnico de la materia.

Dentro de los aspectos que indicaron las personas usuarias que requerían para que la institución pueda mejorar la atención y trato, destacan: disponer de un chat para consultas, contar con un puesto de información, y utilizar protocolos formales y estandarizados de atención. Además, para que exista un modelo de atención estandarizado y bien definido, hacen referencia a la necesidad de que el personal se encuentre capacitado en temas de atención y trato.

Conclusiones

- Se evidencia que 8 de cada 10 personas usuarias encuestadas, se encuentran satisfechas respecto a su experiencia en atención y trato por parte de la institución.
- La falta de comprensión y buena actitud, la poca coordinación interna entre oficinas y el desconocimiento técnico de la materia, son los principales motivos por los que algunas personas usuarias manifiestan inconformidad con la atención recibida.
- Las personas usuarias indican que disponer de un chat para consultas, un puesto de información y protocolos formales y estandarizados, podría mejorar la atención y el trato.

Brechas

- La institución no cuenta con un chat para atender consultas, ni con protocolos formales de atención. Se percibe por parte de las personas usuarias la falta de un puesto de información.
- De acuerdo con los resultados de la encuesta aplicada a personas usuarias, se identifica una diferencia del 20% para alcanzar el porcentaje máximo de satisfacción respecto a la atención y trato recibido al utilizar los servicios del Poder Judicial.



CULTURA DE SERVICIO

Con base en los resultados obtenidos en el presente estudio, se identificaron algunas características que podrían definir el modelo de atención actual del Poder Judicial, sin embargo, previo a describirlas, es esencial considerar algunos de los aspectos culturales identificados que permean este modelo, y que en gran parte definen el cómo se hacen las cosas dentro de la institución:

Procesos de inducción y protocolos



Si bien la mayor parte del personal judicial encuestado afirma haber recibido procesos de inducción, se identifica que la mayoría corresponden a procesos informales, ya que son realizados por las jefaturas o compañeros(as) con el mismo puesto. Lo mismo sucede en el caso de los protocolos formales, ya que afirman no disponer de estos para la atención de usuarios(as).

Capacitaciones del personal



Con el fin de que no se vea afectada la continuidad del servicio, en ocasiones el personal judicial debe capacitarse fuera de su horario laboral, especialmente en las oficinas en las que solamente una persona es quien brinda atención al público, ya que, en algunos casos, no se cuenta con el presupuesto para sustituir al servidor(a) durante la capacitación o costear el pago de viáticos y horas extra. Ante esta falta de presupuesto, y la pandemia de la COVID-19, se han generado esfuerzos por impulsar las capacitaciones en modalidad virtual.

Evaluación y acreditación del servicio



Se identifica que el realizar evaluaciones del servicio, o incorporar dentro de la evaluación del desempeño metas relacionadas con la prestación de este (4 de cada 10 oficinas afirmaron hacerlo), son procesos opcionales para la mayoría de oficinas y despachos judiciales, que dependen en gran parte del liderazgo de cada jefatura. Realizar estos procesos podría incidir en que se visualicen más fácilmente las principales inconformidades en atención y trato que manifiestan las personas usuarias.

Lo mismo sucede en el caso de la acreditación en calidad, ya que, a pesar de su importancia para la mejora de los servicios, es un proceso opcional. De acuerdo con la información brindada por el especialista, la gestión de calidad tiene un enfoque en la persona usuaria, y está estrechamente relacionada con la atención, ya que cualquier oficina que opte por una acreditación en calidad, mejora necesariamente la atención y el servicio al transparentar los procesos y los tiempos de respuesta.

Lectura de correos informativos institucionales



A nivel institucional se remiten gran cantidad de correos informativos diarios al personal judicial, sin embargo, estos son leídos por menos de la mitad de este, lo que se podría asociar con un tema cultural, ya que, según el especialista se ha ido perdiendo el hábito de la lectura.

Sustituciones del personal de atención



La sustitución es una forma de dar continuidad al servicio para evitar una interrupción en la atención de personas usuarias, sin embargo, muchas veces quien sustituye no cuenta con la capacitación, la experiencia, o las herramientas tecnológicas necesarias (usuario, equipo, acceso a internet) que tiene la persona titular, lo cual podría generar un riesgo en la prestación del servicio.

Disponibilidad de recursos tecnológicos



Si bien la institución realiza esfuerzos por dotar de herramientas básicas necesarias para brindar el servicio, se identifica a través de la perspectiva del personal judicial encuestado que, en ocasiones no cuentan con equipos, redes, internet, entre otros, para poder realizar su trabajo. Incluso, el otorgamiento de algunas licencias, dependen del tipo de puesto que ocupe y el tiempo que tiene de laborar en la institución.



Coordinación entre oficinas

En los casos que se requiere de la coordinación entre oficinas judiciales, se identifica que lo realizan, pero no de manera formal. Lo cual podría provocar que, en ocasiones, las personas usuarias se sientan “perdidas” o “desubicadas” en la institución, al no saber dónde deben dirigirse y al no obtener una guía clara por parte de las oficinas a las que acuden, las cuales no siempre tienen claridad sobre lo que realizan otras oficinas o despachos. Esto podría estar relacionado a una cultura de trabajo individual (por oficina) y no como un todo a nivel institucional.



Respaldo de las jefaturas para la atención de consultas

Se podría considerar como un aspecto cultural que la mayor parte del personal destacado en atención al público, normalmente acude en primer lugar a las jefaturas o a sus compañeros(as) para aclarar consultas, y posteriormente, a la revisión documental o de sistemas digitales en caso de ser necesario.



Claridad sobre información

Se denota que generalmente el personal judicial tiene suficiente claridad acerca del tipo de información que se puede brindar a la persona usuaria, y en su mayoría conoce que tiene prohibido brindar asesoría legal. Esta situación es atribuible a que el personal destacado en la atención al público, así como las jefaturas, cuentan en su mayoría con una amplia experiencia de más de 7 años en el puesto que desempeñan.

Conclusiones

- Algunos de los aspectos culturales que permean el modelo actual de atención del Poder Judicial están relacionados con la informalidad de los protocolos de atención y de los procesos de inducción, el impulso de las capacitaciones virtuales, la evaluación y calidad del servicio de manera opcional, la poca lectura de correos informativos, los nombramientos por sustitución, la disponibilidad de recursos tecnológicos, la coordinación informal entre oficinas, el respaldo de las jefaturas y compañeros(as) en la atención de dudas del personal, y la claridad sobre el tipo de información que se puede brindar.

Brechas

- La acreditación en sellos de calidad podría ser una herramienta de mejora en la prestación del servicio, son procesos opcionales que dependen en gran parte del liderazgo y la cultura de cada oficina.

MODELO ACTUAL DE ATENCIÓN

Al consultar al personal judicial sobre la existencia de un modelo de atención en el Poder Judicial, se identifica que el 63% de las jefaturas y el 54% del personal de apoyo consideran que no existe, mientras que el 62% de personas usuarias encuestadas visualizan lo contrario, por lo que se evidencia que este modelo, podría no estar bien definido, dado que no se identifica con claridad. No obstante, con base en los resultados obtenidos a través de la experiencia de la persona usuaria y del personal judicial, se identificaron algunas características que permiten representar cómo es el modelo de atención actual.



Como se visualiza en la figura de la izquierda, en la parte exterior del modelo se identifican dos elementos: la **normativa**, que es la que rige a nivel general la prestación del servicio, y el **presupuesto**, ya que se considera un eje transversal que afecta directamente los procesos institucionales.

A continuación, se describen los principales aspectos de ambos elementos.

Normativa para el servicio

Es el elemento base del funcionamiento del modelo de atención actual, ya que los elementos que lo conforman se reorganizan en pro del cumplimiento de lo establecido en las normativas vigentes para brindar un adecuado servicio a la persona usuaria.

En algunas ocasiones, debido a las limitaciones de recursos, se dificulta cumplir a cabalidad con lo estipulado.

Presupuesto como principal limitante

A pesar de los esfuerzos institucionales, la falta de presupuesto se considera un eje transversal que incide en gran parte de los procesos de la institución, por ejemplo:

- Limita el desarrollo de capacitaciones para el personal judicial, especialmente en modalidad presencial, y dificulta el contar con un plan continuo de capacitación en el tema de servicio.
- Tanto la falta de presupuesto como la pandemia de la COVID-19 han impedido realizar algunas iniciativas previstas para prevenir el desgaste emocional de las personas servidoras (nutrición, fisioterapia, campaña “Mi Metro Cuadrado”).
- Limita la contratación y capacitación de oficiales de seguridad de planta, quienes conforman un importante punto de contacto presencial entre la institución y la persona usuaria.
- Restringe el realizar campañas informativas externas sobre los servicios institucionales, debido a la falta de presupuesto para abarcar diferentes medios de comunicación.
- Limita que todo el personal judicial disponga de recursos tecnológicos como internet, redes y programas informáticos para desempeñar sus funciones.
- Dificulta disponer de espacios físicos con mayor privacidad para que las personas usuarias puedan manifestar sus demandas o denuncias, así como disponer de espacios de espera que se adapten a las necesidades del público.

En la parte intermedia del modelo, se contemplan tres grandes elementos: la persona servidora judicial como uno de los recursos principales para la prestación del servicio, la infraestructura y tecnología como factores indispensables para la atención, y la comunicación considerada como un aspecto fundamental para el contacto con la persona usuaria.

Estos elementos se enlazan entre sí, ya que afectan directamente la experiencia de servicio de los usuarios y las usuarias del Poder Judicial, y se caracterizan por:

o Perfil y formación de la persona servidora judicial destacada en atención al público

La institución se encuentra realizando esfuerzos para la conformación de diversos perfiles competenciales, sin embargo, no se tiene contemplada la elaboración de uno para atención al público, lo cual genera que los procesos de reclutamiento y selección de personal no se realicen con base en competencias específicas, y que el desarrollo de los procesos de inducción y capacitación no sean enfocados en las necesidades del puesto.

Además, la mayor parte del personal judicial encuestado de mayor antigüedad en la institución, recibió un proceso de inducción por parte de sus jefaturas o compañeros (as) de oficina de manera informal. Aunado a esto, la institución cuenta recientemente con un proceso de inducción formal impartido por la Dirección de Gestión Humana, enfocado en servidores(as) de nuevo ingreso.

Por su parte, a raíz de la pandemia de la COVID-19 y las limitantes presupuestarias, la Dirección de Gestión Humana ha desarrollado capacitaciones de manera virtual, sin embargo, se identifica que más de la mitad del personal destacado en la atención al público no se ha capacitado en los últimos 12 meses previos a la encuesta, y que, en la mayoría de casos no se da seguimiento y continuidad por parte de las jefaturas a las capacitaciones que recibe este personal, e incluso la mayor parte no ha finalizado el Programa Básico de Formación Judicial, a pesar de tener más de 7 años de laborar en la institución en el mismo puesto.

Por último, se identifican necesidades de capacitación principalmente en temas como: lenguaje LESCO e idiomas, atención de aparente crisis emocional y personas en condición de vulnerabilidad, y habilidades blandas.

o Disponibilidad de recursos para el servicio

El personal de seguridad se considera uno de los recursos clave para la atención, al ser un contacto importante de la persona usuaria de manera presencial. Se identifica que los y las oficiales son requeridos para atender diferentes situaciones, entre estas el orientar al usuario(a) a las oficinas, y abordar casos de aparente crisis emocional, aún cuando esto no forma parte de sus funciones sustantivas y no son quienes están más calificados (as) para hacerlo.

Las instalaciones físicas se consideran apropiadas por la mayoría del personal judicial y usuarios (as) encuestados (as) en cuanto a accesibilidad, sin embargo, algunos (as) manifiestan que estas no son del todo adecuadas a la hora de interponer demandas o denuncias, dada la falta de privacidad de los espacios destinados para este fin. Además, se identifica que los tiempos de espera son muy prolongados, y no se cuenta con espacios adecuados para que la persona usuaria pueda esperar cómodamente a ser atendida.

De igual forma, la mayor parte de servidores(as) judiciales consideran que las condiciones de seguridad y salud del Poder Judicial son adecuadas para la prestación del servicio, sin embargo, algunos(as) hacen referencia a aspectos como el exceso de calor y condiciones ergonómicas, y manifiestan que en ocasiones no cuentan con herramientas básicas y esenciales para el servicio, como lo son las capacitaciones, las herramientas tecnológicas (equipo, redes, internet), catálogo de servicios, protocolos formales de atención, o repositorios para consultas.

La institución ha incentivado el uso de alternativas tecnológicas como Microsoft Teams, plataformas de SharePoint, correos en la nube; y canales digitales como WhatsApp, chatbot, formularios web y el sistema de Gestión en Línea, pero es importante mencionar que alrededor de la mitad del personal de apoyo encuestado indicó no haber recibido capacitaciones en el uso de este último sistema, lo cual es relevante si se considera que este es el tercer canal más utilizado para trámites por la persona usuaria.

Por último, como parte de los recursos, se considera relevante por parte de los tres grupos encuestados, que la institución cuente con una plataforma única de servicios presenciales que permita centralizar los trámites rápidos.

o **Uso de diferentes medios de comunicación e información**

Se resalta que tanto usuarios(as) como personal judicial perciben que cuentan con la información necesaria para realizar sus gestiones, y se evidencia que existe claridad sobre el tipo de información que se puede brindar a la persona usuaria.

Los canales de comunicación más utilizados son el presencial, el telefónico y el Sistema de Gestión en Línea, en este último, las personas usuarias muestran un alto interés a pesar de que, apenas un 7.5% del total encuestado afirma haberlo utilizado para realizar su último trámite, lo que se refleja una preferencia por la presencialidad.

Además, las barreras tecnológicas no representan un importante obstáculo para demandar los servicios digitales con los que cuenta la institución, sin embargo, algunas personas mayores de 36 años sí han experimentado barreras de comunicación y dificultades principalmente para ser comprendidas por el servidor o la servidora judicial que les atendió.

Por otro lado, una causa de insatisfacción en la atención y el trato que recibe la persona usuaria, corresponde a que no existen protocolos o directrices formales para la coordinación entre instancias judiciales, ni para el escalamiento de casos a jefaturas, ya que, al no existir una coordinación oportuna, la persona usuaria se siente “perdida” dentro de la institución.

El segundo medio más utilizado para la obtención de información es la página web del Poder Judicial, pero los recursos informativos con los que cuenta la institución (Guía Telefónica de Ubicación de Oficinas (GIO), el sistema Nexus PJ, el Catálogo de Servicios) son desconocidos por la mayoría de las personas usuarias.

Por último, en la parte interna del modelo se ubica la **cultura de servicio**, ya que a nivel institucional existen diversos aspectos culturales relacionados con el personal judicial, la infraestructura y tecnología, y la comunicación, que permean este modelo, e inciden en la **experiencia de servicio** de la persona usuaria, la cual es considerada el elemento central, ya que, a pesar de las limitaciones identificadas, los esfuerzos institucionales que se ven reflejados en el presente estudio, pretenden mejorar la atención que se brinda. A continuación, se especifican algunos detalles de ambos elementos:

Aspectos que inciden en la prestación del servicio

- En los procesos de inducción que ha recibido el personal encuestado, como en los protocolos de atención con los que cuentan, predominan los de carácter informal.
- Se han impulsado capacitaciones de manera virtual, debido a la falta de presupuesto y la pandemia de la COVID-19.
- Algunos procesos importantes como la evaluación del servicio y la acreditación en calidad, son opcionales para cada oficina.
- A nivel institucional se remiten gran cantidad de correos informativos, sin embargo, menos de la mitad del personal da lectura a estos.
- Los nombramientos por sustitución procuran evitar la interrupción del servicio, más en ocasiones el personal que sustituye no cuenta con las herramientas o capacitación necesaria.
- Algunos recursos tecnológicos como equipo, redes, internet o licencias, son limitados.
- La coordinación que se realiza entre oficinas es de carácter informal.
- El personal suele aclarar sus dudas principalmente con sus jefaturas o compañeros(as).
- El personal tiene claridad respecto al tipo de información que puede brindar.

Experiencia de servicio de las personas usuarias

8 de cada 10 personas usuarias encuestadas, incluyendo adultas mayores o en condición de vulnerabilidad, se encuentran satisfechas respecto a su experiencia en atención y trato por parte de la institución. Esto significa que la atención actual se considera adecuada, sin embargo, refleja que existen algunos factores importantes que podrían ser mejorados para alcanzar un servicio de excelencia.

*“La atención actual se considera adecuada, sin embargo, refleja que **existen algunos factores que podrían ser mejorados, para alcanzar un servicio de excelencia.**”*

Los principales motivos por los que algunas personas usuarias manifiestan inconformidad con la atención recibida son: la falta de comprensión y buena actitud, la poca coordinación interna entre oficinas y el desconocimiento técnico de la materia. Además, se percibe que la atención podría mejorar si se contara con un chat para consultas, un puesto de información y protocolos formales y estandarizados.

Ahora bien, es importante resaltar como parte de esta experiencia, que el canal preferido por la persona usuaria es el presencial para obtener la información requerida, esto a pesar de que el Poder Judicial dispone de otras estrategias institucionales para comunicar los servicios que brinda por medios impresos, traseras de bus, redes sociales, volanteo, actividades en cines, entre otros.

Este canal de comunicación es el más utilizado, y es preferido por la mayoría de personas usuarias encuestadas también para realizar trámites, dada la facilidad para dar detalles, una atención más rápida y efectiva, y un mayor contacto humano. Sin embargo, el costo y el tiempo para trasladarse a la institución, y la falta de privacidad de las instalaciones físicas para realizar una manifestación, son algunas dificultades del canal presencial que enfrenta la persona usuaria.

Una vez descrito el modelo de atención actual, es importante resaltar que la mayor parte de usuarios (as) afirman que las dos características principales que deberían ser mejoradas para que exista un modelo estandarizado y definido son: la capacitación al personal que atienden público y la accesibilidad de la información, además consideran que quienes brindan el servicio se deben caracterizar primordialmente por la comprensión a la persona usuaria, la capacidad de escuchar activamente, el conocimiento técnico de la materia, y el uso de un lenguaje sencillo y fácil de comprender.

En virtud de lo descrito en este apartado, se refleja que a nivel institucional se realiza una suma de pequeños esfuerzos para construir un modelo y una cultura de servicio, sin embargo, no se cuenta con una estrategia que se adapte a las posibilidades de la institución y a las expectativas de la persona usuaria, por lo que se vuelve relevante contar con un modelo de atención sencillo, estandarizado y bien definido.

CONCLUSIONES GENERALES

En **primer lugar**, respecto a la persona servidora judicial se identifica que no existe actualmente un perfil de puesto específico para el personal de atención al público, lo cual afecta tanto los procesos de reclutamiento, como los de inducción y capacitación, esto último considerando que la mayor parte de quienes actualmente laboran en atención al público, no recibieron de manera formal dicho proceso por parte del Poder Judicial de acuerdo con el perfil de su puesto.

Al no existir este perfil, no se cuenta con una base para el desarrollo de capacitaciones enfocadas en las necesidades del personal, y se evidencia dificultad por parte de las jefaturas para identificar estas necesidades.

Además, la mayoría de servidores (as) de atención al público encuestados, no ha finalizado el Programa Básico de Formación Judicial a pesar de contar con más de 7 años dentro de la institución, y alrededor de la mitad no ha sido capacitado en atención de personas en condición de vulnerabilidad o en el uso de sistemas digitales.

De igual forma, la falta de presupuesto limita el desarrollo de capacitaciones, especialmente en modalidad presencial, y

limita el contar con un plan continuo de capacitación al personal de atención en el tema de servicio, lo cual afecta los procesos mencionados y por ende el servicio brindado a las personas usuarias.

En **segundo lugar**, el apartado de recursos para el servicio refleja que la falta de presupuesto ha limitado la contratación y capacitación de uno de los recursos más importantes para la institución como lo es el personal de seguridad, quienes conforman un importante punto de contacto de la institución con la persona usuaria, e incluso son solicitados para resolver situaciones que se encuentran fuera de sus funciones esenciales de vigilancia y seguridad para las cuales no se encuentran capacitados.

Con respecto a los recursos tecnológicos, destaca que alrededor de la mitad del personal que atiende público no se encuentra capacitado en el uso de sistemas en línea, y en relación con la infraestructura, se determinó que la mayor parte de usuarios(as) encuestados(as) (incluyendo casi la totalidad de personas con discapacidad y adultas mayores) están a gusto con las instalaciones físicas de la institución.



La mayoría de personas usuarias y de personal judicial encuestado consideran que las edificaciones del Poder Judicial cumplen con los requerimientos de la Ley 7600, que las condiciones de seguridad y salud son adecuadas para la prestación del servicio, no obstante, hacen hincapié en que existe falta de privacidad al utilizar los servicios de la institución de manera presencial, especialmente al interponer demandas o denuncias. Además, concuerdan en que debería existir una plataforma única de servicios presenciales donde se pueden centralizar los trámites rápidos.

Pese a que la mayoría del personal afirmó que dispone de las herramientas necesarias para brindar el servicio, al profundizar en los diferentes tipos de herramientas se evidencia que realmente no cuentan con inducción formal, capacitaciones continuas, catálogos de servicios, herramientas tecnológicas al alcance de todo el personal, ni protocolos de atención formales para este fin.

En **tercer lugar**, en relación con la comunicación, se observa que, para obtener la información inicial sobre los servicios institucionales, el 40% de las personas usuarias afirman utilizar el canal presencial, seguido de la página web como medio de consulta. Una vez obtenida la información inicial, los canales de comunicación más utilizados para llevar a cabo los trámites son: el canal presencial, seguido del telefónico y del sistema de Gestión en Línea.

Los motivos por los cuales las personas usuarias prefieren el canal presencial se deben a una mayor facilidad para brindar detalles, una atención más rápida y efectiva, y un mayor contacto humano.

Además de la presencialidad, los usuarios y las usuarias muestran un alto interés en los servicios

digitales, especialmente en el uso del sistema de Gestión en Línea, pese a esto, cerca de la mitad del personal destacado en atención al público, afirma no haber recibido capacitaciones en el uso de este sistema.

Otro canal considerado necesario para obtener información y guiar a las personas usuarias es el puesto de información, sin embargo, más de la mitad de las personas usuarias indicaron desconocer su existencia. También se determinó que, algunas se sienten “perdidas” dentro de la institución, debido a que en ocasiones se requiere de la coordinación entre instancias judiciales para la gestión de sus trámites, no obstante, el 70% del personal judicial afirmó no realizar coordinaciones o hacerlo de forma esporádica, e indicaron no contar con protocolos formales para este fin.



La mayoría del personal destacado en atención al público, afirmó haber recibido algún tipo de amenazas por parte de la persona usuaria y haber atendido situaciones de aparente crisis emocional, sin embargo, también indicaron no disponer de protocolos de escalamientos a jefaturas o guías de acciones formales.

De los recursos informativos existentes, se determinó que algunos son poco utilizados por el personal judicial, tales como la información enviada mediante correo electrónico a través de las cuentas de Prensa y Comunicación, Protocolo y Relaciones Públicas; así como el uso del sistema Nexus PJ.

Y desde la perspectiva de la persona usuaria, se determinó que existe un desconocimiento general de los recursos informativos de la institución, tales como la Guía Telefónica de Ubicación de Oficinas (GIO), el sistema Nexus PJ, entre otros. Esta situación ocasiona que las consultas sobre información de contacto de los despachos y oficinas se realicen a través del medio presencial y telefónico.

Cerca de la mitad de las personas usuarias percibieron haberse enfrentado ante alguna barrera de comunicación institucional, principalmente para ser comprendidas por el servidor o la servidora judicial que le atendió. A su vez, se determinó que estos últimos presentan mayores dificultades para atender personas usuarias conforme van incrementando su rango de edad (mayores de 36 años y adultas mayores).

En **cuarto lugar**, se refleja que el personal judicial conoce la normativa existente para la prestación del servicio, y afirma cumplirla. Esta normativa se comunica principalmente a través de reuniones de personal o circulares internas. Sin embargo, las oficinas no disponen de un repositorio de información para consultas de este tema, y debido a la gran cantidad de circulares, directrices, entre otras, se dificulta identificar la normativa vigente para tal efecto. Asimismo, pese a que existe el sistema Nexus PJ, este es utilizado principalmente por servidores(as) que cuentan con más de 5 años de laborar en la institución.

*“Se evidencia que **si existen un modelo de atención a la persona usuaria**, sin embargo, este aún no se encuentra estandarizado y bien definido.”*

En **quinto lugar**, en cuanto a la experiencia de servicio de la persona usuaria, se evidencia que la mayor parte (8 de cada 10 personas) se encuentra satisfecha con su experiencia en la atención y en el trato por parte del Poder Judicial, sin embargo, la falta de comprensión y buena actitud, la poca coordinación interna entre oficinas y el desconocimiento técnico de la materia, son los principales motivos por los que algunas manifiestan inconformidad con la atención recibida. Asimismo, perciben que para mejorar la atención y el trato es necesario disponer de un chat para consultas, un puesto de información y protocolos formales y estandarizados.

En **sexto lugar**, en cuanto a la cultura de servicio destaca que algunos de los aspectos culturales que permean el modelo actual de atención del Poder Judicial están relacionados con la informalidad de los protocolos de atención y de los procesos de inducción, el impulso de las capacitaciones virtuales, la evaluación y calidad del servicio de manera opcional, la poca lectura de correos informativos, los nombramientos por sustitución, la disponibilidad de recursos tecnológicos, la coordinación informal entre oficinas, el respaldo de las jefaturas y compañeros(as) en la atención de dudas del personal, y la claridad sobre el tipo de información que se puede brindar.

En general, se evidencia que sí existe un modelo de atención a la persona usuaria, sin embargo, este aún no se encuentra estandarizado y bien definido a nivel institucional.

Anexos



Anexo N°1. Resumen de conclusiones según apartado

Apartado	Conclusiones
Persona servidora judicial	<ul style="list-style-type: none">● No existe actualmente un perfil específico para el personal de atención al público.● Se evidencia que al no existir un perfil específico que facilite el proceso de reclutamiento y selección de personal a lo interno de las oficinas, las jefaturas recurren al reclutamiento por competencias como principal herramienta para realizar este proceso.● Para el reclutamiento y selección de personal de atención, se consideran principalmente las características orientadas al servicio, y que cuenten con un amplio conocimiento y experiencia en la institución y en la oficina.● El 75% del personal ha participado en procesos de inducción, y consideran que ha sido suficiente para desempeñar su puesto.● Cerca del 70% del personal afirmó dominar el puesto en un periodo menor a tres meses.● Actualmente existen cursos de inducción al Poder Judicial para la integración de personas de nuevo ingreso.● El 73% del personal que afirma haber recibido un proceso de inducción, indica que este fue de manera informal por parte de la misma oficina (jefatura o compañeros(as), mas no a nivel institucional.● Las principales necesidades de capacitación que afirma tener el personal de apoyo son: LESCO (Lengua de Señas Costarricense) e idiomas, habilidades blandas, atención de personas en aparente crisis emocional y en condición de vulnerabilidad.● La falta de presupuesto limita el desarrollo de capacitaciones, especialmente en modalidad presencial, y limita la capacitación en oficinas en las que solamente una persona atiende público.● Existe limitante presupuestaria para capacitar al personal de seguridad interno debido a la falta de equipo tecnológico, estaciones de trabajo y pago de viáticos u horas extras para el traslado al polígono.● El 41% del personal no cuenta con capacitación en sistemas de Gestión en Línea y otros sistemas institucionales, a pesar de que las personas usuarias consideran que este sistema es uno de los canales más importantes de contacto con la institución.● Cerca de la mitad del personal destacado en atención al público no se ha capacitado en los últimos 12 meses.

	<ul style="list-style-type: none"> ● Al no existir un perfil de puesto, las jefaturas deben identificar las necesidades de capacitación del personal, sin embargo, no cuentan con controles para este fin. ● La evaluación del desempeño ayudaría a identificar necesidades de capacitación en atención y trato, mas no todas las jefaturas incluyen este tema en sus evaluaciones. ● El desgaste emocional que podrían presentar algunas personas servidoras, se intenta prevenir a través la política de bienestar, la oficina de salud, y otros recursos institucionales. ● Tanto la falta de presupuesto, como la pandemia de la Covid-19 han impedido realizar algunas iniciativas en cumplimiento de la política de bienestar y desarrollo de campañas internas, direccionadas a prevenir el desgaste emocional. ● El 93% de las jefaturas consideran que la motivación en el personal incide en la prestación del servicio.
<p>Recursos para el servicio</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Los y las oficiales de seguridad son un punto de contacto importante entre la institución y la persona usuaria cuando la atención se brinda de manera presencial. ● La falta de presupuesto limita la contratación y capacitación del personal de seguridad de planta. ● Los y las oficiales de seguridad se consideran una figura clave en el abordaje de situaciones de aparente crisis emocional, a pesar de que esto no forma parte de sus funciones y no se encuentra calificado para hacerlo. ● El personal de seguridad no cuenta con protocolos de atención y trato. ● En algunas ocasiones no existe una adecuada inducción y material informativo sobre la ubicación de oficinas que proporciona la Administración Regional a personas oficiales de seguridad. ● Algunos edificios judiciales no cuentan con personal de seguridad, por lo que podría aumentar el riesgo tanto para servidores(as) judiciales como para personas usuarias. ● Alrededor de la mitad del personal que atiende público afirma no haber recibido capacitación en el uso de sistemas en línea, a pesar de ser el tercer canal más utilizado por las personas usuarias para realizar sus trámites. ● A raíz de la pandemia de la COVID-19 y la limitante presupuestaria, se han realizado esfuerzos institucionales para impulsar las herramientas tecnológicas disponibles.

	<ul style="list-style-type: none"> ● Más del 90% de usuarios(as) califican que las instalaciones físicas de la institución son accesibles. ● Se evidencia en las recomendaciones del personal judicial, que en ocasiones los tiempos de espera son muy amplios y algunas oficinas judiciales no cuentan con espacios acondicionados para que esperen cómodamente. ● Tanto las personas servidoras judiciales como las usuarias, manifiestan que existe falta de privacidad en las instalaciones físicas de la institución especialmente para presentar una denuncia o demanda. ● El 79% de las jefaturas encuestadas consideran que las condiciones de salud y seguridad de su oficina son adecuadas para la buena prestación del servicio público. ● El 21% de jefaturas encuestadas considera inadecuadas principalmente las condiciones ergonómicas con las que dispone la oficina o despacho a su cargo, y desconoce los servicios que brinda el Subproceso de Salud Ocupacional. ● Al ser la solicitud de hoja de delincuencia el trámite más demandado por las personas usuarias, principalmente de forma presencial, se podría considerar una importante disminución en los servicios presenciales si este trámite se ofreciera primariamente de forma digital. ● Se considera relevante por parte de los tres grupos encuestados, que la institución cuente con una plataforma única de servicios presenciales; esto facilitaría la entrega de información inicial, ya que las personas usuarias afirman preferir el medio presencial para este fin. ● Los principales trámites que debería contemplar esta plataforma son: la solicitud de hoja de delincuencia, la entrega de información general y la consulta de expedientes. ● A pesar de que la mayoría de los servicios presenciales que debería contemplar la plataforma única se pueden realizar de forma digital, el 90% de personas usuarias manifiestan su preferencia por los canales presenciales. ● Se determinó que el 63% del personal que atiende público, no cuenta con protocolos formales de atención. ● La necesidad de contar con las herramientas adecuadas para mejorar la prestación del servicio es visualizada por el personal judicial como parte de las principales recomendaciones.
<p>Comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Tanto las personas usuarias como el personal judicial perciben que cuentan con la información necesaria para realizar sus gestiones.

- La información inicial se recaba principalmente de manera presencial, a pesar de que el Poder Judicial dispone de Estrategias Institucionales para comunicar los servicios que brinda por medios tanto impresos como digitales.
- La página web del Poder Judicial es el segundo medio más utilizado para la obtención de información.
- La persona usuaria percibe que la institución no dispone actualmente de un puesto de información, y que el disponer de uno podría mejorar el servicio recibido.
- El canal de comunicación más utilizado es el presencial, seguido del telefónico (principalmente a través de la línea 800) y del sistema de Gestión en Línea.
- El motivo por el cual las personas prefieren el canal presencial se debe a una mayor facilidad para dar detalles, una atención más rápida y efectiva, y un mayor contacto humano.
- Las principales dificultades del canal presencial que enfrenta la persona usuaria es el costo, el tiempo para trasladarse a la institución y la falta de privacidad de las instalaciones físicas para realizar una manifestación.
- Las personas usuarias muestran un alto interés en los servicios digitales, especialmente en el sistema de Gestión en Línea y en la necesidad de un chat para evacuar consultas.
- El 70% del personal judicial afirma no realizar coordinaciones o hacerlo en ocasiones de manera informal.
- 3 de cada 10 personas que ha requerido de la coordinación entre oficinas judiciales para realizar un trámite, han experimentado algún tipo de problema o inconveniente con la coordinación entre las oficinas judiciales.
- La falta de coordinación entre oficinas judiciales, en ocasiones provoca que la persona usuaria se sienta “perdida” dentro de la institución.
- El 75% de las personas destacadas en atención al público indican no disponer de protocolos o directrices formales de escalamiento de casos de personas usuarias en aparece crisis emocional y amenazas a personas funcionarias.
- Cerca de la mitad de las personas usuarias se han enfrentado a alguna barrera de comunicación institucional, principalmente para ser comprendidas por el servidor o servidora judicial que le atendió.
- Las personas usuarias encuestadas presentan, en mayor proporción, barreras de comunicación con el personal judicial conforme incrementa su rango de edad, primordialmente entre los 36 y 55 años.

	<ul style="list-style-type: none"> ● Las barreras tecnológicas no representan un importante obstáculo para demandar los servicios institucionales. Las personas adultas mayores tampoco manifestaron haber enfrentado estas dificultades. ● Existen recursos informativos poco utilizados por el personal servidor judicial, tales como la información enviada mediante correo electrónico y el sistema Nexus PJ. ● Se determinó que actualmente no existen protocolos de atención formales, ni un catálogo formal de servicios institucionales. ● Existe un desconocimiento general de los recursos informativos de la institución por parte de las personas usuarias, tales como la Guía Telefónica de Ubicación de Oficinas (GIO), el sistema Nexus PJ, entre otros. ● La falta de presupuesto es una limitante al realizar campañas informativas externas.
<p>Normativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● El personal judicial afirma conocer y cumplir la normativa existente para la prestación del servicio. ● Los principales medios de comunicación de la normativa son reuniones de personal o circulares internas. ● No se dispone de un repositorio de información para consultas relacionadas a normativa diferente al Nexus PJ, este último es utilizado principalmente por el personal que cuenta con más de 5 años de laborar en la institución (37%). ● El personal judicial encuestado suele aclarar sus dudas o consultas en primera instancia con las jefaturas o compañeros(as) del mismo puesto. ● La falta de capacitación del personal en sistemas digitales podría incidir en el poco uso del sistema Nexus PJ. ● Existe una gran cantidad de circulares emitidas por la institución, por lo que se dificulta la búsqueda de aquellas vigentes relacionadas con el servicio.
<p>Experiencia de servicio de la persona usuaria</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Se evidencia que 8 de cada 10 personas usuarias encuestadas, se encuentran satisfechas respecto a su experiencia en atención y trato por parte de la institución. ● La falta de comprensión y buena actitud, la poca coordinación interna entre oficinas y el desconocimiento técnico de la materia, son los principales motivos por los que algunas personas usuarias manifiestan inconformidad con la atención recibida. ● Las personas usuarias indican que disponer de un chat para consultas, un puesto de información, protocolos formales y estandarizados, podría mejorar la atención y el trato.

Cultura de servicio

- Algunos de los aspectos culturales que permean el modelo actual de atención del Poder Judicial están relacionados con la informalidad de los protocolos de atención y de los procesos de inducción y capacitación, las capacitaciones fuera de horario, la evaluación y calidad del servicio de manera opcional, la poca lectura de correos informativos, los nombramientos por sustitución, la disponibilidad de herramientas digitales, la coordinación entre oficinas y la forma en la que el personal normalmente aclara sus dudas.

*Fuente: Elaborado por la Contraloría de Servicios

Anexo N°2. Resumen de brechas según apartado

Apartado	Brechas
Persona servidora judicial	<ul style="list-style-type: none">● A pesar de ser una institución orientada al servicio, que esencialmente se brinda de forma presencial, no se cuenta con un perfil específico que permita satisfacer los requerimientos del personal en el área de atención.● Predominan los procesos de inducción de carácter informal que brindan las jefaturas y compañeros(as) de oficina.● Se identifican diferencias considerables entre lo que asume la jefatura, y lo que afirma el personal de apoyo respecto a las capacitaciones que ha recibido en relación con el Programa Básico de Formación Judicial, la atención de personas usuarias en condición de vulnerabilidad y el sistema de Gestión en Línea. El personal afirma haber recibido menos capacitaciones de las que la jefatura percibe.● Las jefaturas no cuentan con controles y seguimiento para identificar las necesidades de capacitación que tiene el personal a su cargo.● A pesar de que existe el Programa Básico de Formación Judicial, el 70% del personal de atención al público que tiene más de 7 años en la institución, no lo ha completado.
Recursos para el servicio	<ul style="list-style-type: none">● A pesar de que la función principal de las personas oficiales es la vigilancia y seguridad, son considerados figuras clave para la atención de otras actividades que no forman parte de sus funciones sustantivas, especialmente, la atención de personas usuarias en aparente estado de crisis emocional.● Pese a la importante labor de contacto del personal de seguridad con los usuarios(as), la capacitación que reciben los y las oficiales de planta se podría considerar limitada e insuficiente debido a la falta de recursos para este fin.● Pese a que el medio presencial es el más utilizado por las personas usuarias para realizar sus trámites, en algunos edificios y oficinas judiciales no se cuentan con espacios acondicionados para la espera.● A pesar de que la presentación de demandas o denuncias es el segundo trámite más utilizado, no se cuentan con espacios privados para que la persona usuaria pueda realizar su manifestación.● Inicialmente la mayor parte del personal afirmó que dispone de las herramientas necesarias para brindar el servicio, sin embargo, al profundizar en los diferentes tipos de herramientas (inducción, capacitación, protocolos, repositorios y otros) se evidencia que en mayores porcentajes afirman no disponer de estas.

	<ul style="list-style-type: none">● A pesar de que la totalidad de oficinas atienden público, más del 60% no cuenta con protocolos formales de atención a la persona usuaria.
Comunicación	<ul style="list-style-type: none">● A pesar de los recursos informativos de los que dispone el Poder Judicial, el 40% de personas usuarias prefieren acudir presencialmente para obtener la información inicial sobre los servicios.● El personal de apoyo dispone de la información a través de circulares y políticas, pero realiza las consultas a la jefaturas y compañeros(as) de oficinas al no disponer de un repositorio de información para consultas.● 7 de cada 10 personas usuarias manifiestan no conocer sobre la existencia de puestos de información en los circuitos o edificios judiciales, pese a que estos existen en seis de los circuitos judiciales del país; aun así, consideran que la información inicial que reciben es suficiente para realizar sus trámites.● Cerca de la mitad del personal de apoyo afirma no haber recibido capacitaciones del sistema de Gestión en Línea u otros sistemas tecnológicos, pese a que la persona usuaria percibe en el 82% de los casos a este sistema como un canal muy importante.● Las personas usuarias manifiestan que un chat institucional contribuiría a mejorar el servicio al permitir aclarar consultas fácilmente.● Las personas usuarias encuestadas mayores de 36 años, manifiestan enfrentar barreras de comunicación importantes, especialmente para ser comprendidas por el servidor o la servidora judicial que les atiende.● A pesar de que existen diferentes recursos informativos sobre directrices y circulares, como lo son los correos de Protocolo y Relaciones Públicas y el sistema Nexus PJ, las personas servidoras judiciales prefieren realizar las consultas a las jefaturas.● Pese a que los recursos informativos no son tan utilizados por servidores(as) judiciales, tanto estos como las personas usuarias perciben que cuentan con la información necesaria para realizar sus gestiones.● Las personas usuarias desconocen sobre la existencia de recursos informativos digitales como la GIO y el sistema Nexus PJ, recurriendo a consultar información de contacto de los despachos y oficinas a través del medio presencial y telefónico.● La potenciación del uso de recursos informativos digitales y la página web del Poder Judicial, podría generar un descongestionamiento de los medios presencial y telefónico.

<p>Normativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Se evidencia un abordaje informal de la gestión del conocimiento referente a las directrices institucionales para la prestación del servicio, situación que se refleja en el poco uso del Sistema Nexus PJ y el modelo de consultas a pares y superiores, dado que no se cuenta con recursos formales más sencillos y eficientes para identificar directrices o normativa vigente relacionadas con la prestación del servicio.
<p>Experiencia de servicio de la persona usuaria</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● La institución no cuenta con un chat para atender consultas, ni con protocolos formales de atención. Se percibe por parte de las personas usuarias la falta de un puesto de información. ● De acuerdo con los resultados de la encuesta aplicada a personas usuarias, se identifica una diferencia del 20% para alcanzar el porcentaje máximo de satisfacción respecto a la atención y trato recibido al utilizar los servicios del Poder Judicial.
<p>Cultura de servicio</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Pese a que la acreditación en sellos de calidad podría mejorar considerablemente la prestación del servicio, son procesos opcionales que dependen en gran parte del liderazgo y la cultura de cada oficina.

*Fuente: Elaborado por la Contraloría de Servicios



Contraloría
de Servicios
Poder Judicial

