



INFORME DE AUDITORÍA SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA RESULTADOS EN EL PODER JUDICIAL

09 de junio de 2023

Informe N° DFOE-GOB-IAD-00001-2023

Contraloría General de la República

División de Fiscalización Operativa y Evaluativa

Área de Fiscalización para el Desarrollo de la Gobernanza

Auditoría de Carácter Especial - Compromiso de informe directo

CONTENIDO

Resumen Ejecutivo	3
1. INTRODUCCIÓN	6
ORIGEN DE LA AUDITORÍA	6
OBJETIVO GENERAL	6
ALCANCE	7
CRITERIOS DE AUDITORÍA	7
METODOLOGÍA APLICADA	7
ASPECTOS POSITIVOS QUE FAVORECIERON LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA	8
GENERALIDADES ACERCA DEL OBJETO AUDITADO	8
COMUNICACIÓN PRELIMINAR DE LOS RESULTADOS DE LA AUDITORÍA	9
SIGLAS Y ABREVIATURAS	10
2. RESULTADOS	11
ANÁLISIS DEL CUMPLIMIENTO RAZONABLE DE LA NORMATIVA Y BUENAS PRÁCTICAS DEL ENFOQUE DE GESTIÓN PARA RESULTADOS POR PARTE DEL PODER JUDICIAL	11
Las prácticas definidas e implementadas por el Poder Judicial contribuyen razonablemente a que el accionar institucional se oriente bajo un enfoque de gestión para resultados de conformidad con el marco regulatorio y sanas prácticas aplicables	11
Planificación para Resultados	11
Presupuesto para Resultados	15
Gestión Financiera y Adquisiciones	18
Gestión de Programas y proyectos	21
Seguimiento y Evaluación	23
3. CONCLUSIÓN	27
IMÁGENES	
Imagen 1 Pilares del Modelo de Gestión para Resultados	9
Imagen 2 Modelo de Gestión Estratégica para la implementación	15
FIGURAS	
Figura 1 Proceso de Evaluación Poder Judicial	28

Resumen Ejecutivo

¿QUÉ EXAMINAMOS?

La auditoría tuvo como objetivo determinar si la gestión que lleva a cabo por el Poder Judicial, para el cumplimiento de sus fines, se realiza bajo el enfoque de gestión para resultados de conformidad con el marco regulatorio y sanas prácticas aplicables. Para ello, se examinaron las acciones desarrolladas por el Poder Judicial conforme al enfoque para resultados desde los siguientes aspectos: Planificación para resultados, Presupuesto orientado a resultados, Gestión financiera y adquisiciones, Gestión de programas y proyectos, Seguimiento y evaluación. La Auditoría abarcó las operaciones comprendidas desde el 1 de enero de 2020 al 31 de marzo de 2023.

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?

El enfoque de Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD) pretende orientar a las instituciones y órganos públicos hacia una dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público a fin de optimizarlo. Además, promueve el mejor uso posible de los recursos con un enfoque en la eficiencia, la eficacia y la economía de los servicios públicos, lo que resulta relevante para las administraciones, ya que se enfrentan al reto de lograr mayores y mejores resultados en un entorno más exigente y con una menor disponibilidad de recursos¹. En el caso del Poder Judicial resulta relevante, considerando que es la institución encargada de hacer respetar las leyes y administrar la justicia, de forma pronta, cumplida, sin denegación y en estricta observancia al ordenamiento jurídico del país; objetivo fundamental que le asigna la Constitución Política.

¿QUÉ ENCONTRAMOS?

El Poder Judicial realiza su gestión institucional basada en un modelo de Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD) que inició en el año 2019 con la aprobación del Modelo de Gestión Estratégica del Poder Judicial (MGE-PJ)² y el cual finaliza en el 2024³, por lo anterior se encuentra en proceso de implementación y está pendiente realizar la evaluación de resultados del mismo, todo ello conforme a lo planificado.

Conforme a los resultados de la auditoría se concluye que las acciones definidas e implementadas por el Poder Judicial para el cumplimiento de sus fines, cumplen de manera razonable con la aplicación de un enfoque de gestión para resultados, de conformidad con el marco regulatorio y sanas prácticas.

Al respecto se observó la existencia de un MGE-PJ que tiene el propósito de orientar la estrategia institucional hacia resultados con enfoque de valor público. Además, se identificó la

¹ Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la GpRD en CR, Mideplan (2016) p.15

² Aprobado en Corte Plena en sesión 56-2018 del 10 de diciembre de 2018, artículo XXIII

³ [Evaluación de resultados](#) Consejo Superior en la sesión N° 11-2022 del 08 de febrero de 2022, artículo V.

existencia de sistemas automatizados que integran los niveles estratégicos (Plan Estratégico Institucional, la Gestión de Políticas Institucionales y el Presupuesto), tácticos (Gestión del Portafolio Institucional de Proyectos Estratégicos y Gestión de la Innovación) y operativos de la institución (Planes Anuales Operativos) entre sí, para la consecución de los objetivos y metas estratégicas definidas. De igual manera, cuenta con políticas, lineamientos, bases de datos, instructivos y circulares para la elaboración de la estrategia que incorporan elementos como la determinación de la población meta y sus necesidades, la definición del valor público, la determinación de los resultados esperados, entre otros.

Con respecto al pilar de presupuesto para resultados, el Poder Judicial dispone de un Modelo de Gestión Presupuestario orientado a resultados⁴ el cual establece las fases del proceso presupuestario institucional, incluyendo las directrices técnicas para realizarlo. Además, se observó la definición de una estructura programática presupuestaria vinculada con la planificación, gestionada mediante un sistema informático integrado⁵ por medio de módulos y sistemas auxiliares, donde se realiza el proceso de formulación y ejecución presupuestaria. Por último, cuenta con un proyecto⁶ para la implementación de un Modelo de Gestión de Presupuestación Plurianual que pretende facilitar la elaboración de presupuestos orientados a resultados y la sostenibilidad financiera institucional a través de la aplicación de un sistema de proyección plurianual para formular los recursos presupuestarios requeridos para la ejecución de los diferentes proyectos institucionales. Dicho proyecto cuenta con un 54% de avance en su implementación y se espera su finalización en el 2024⁷.

Con respecto al pilar de Gestión Financiera y Adquisiciones, se determinó que la gestión de los procesos financieros se realiza de manera integrada, ya que promueve la interrelación de los procesos de presupuesto, contabilidad, tesorería y contratación a través del Macroproceso Financiero Contable y cuenta con normativa, reglamentos, manuales y procedimientos, así como la remisión periódica de informes de su gestión. Además, dispone de un sistema informático denominado Sistema de Gestión Administrativa (SIGA-PJ) el cual integra el proceso contable, tesorería, la formulación y ejecución presupuestaria, la gestión humana, compras, entre otros. Adicionalmente, dispone e implementa un plan de adquisiciones institucional vinculado con los objetivos estratégicos institucionales y su contribución al valor público, un proyecto para la: "Implementación de acciones de mejora, modificación y adaptación institucional a la nueva Ley N° 9986, denominada Ley General de Contratación Pública" y un "Plan de Gestión Ambiental Institucional 2022-2026".

En relación con la Gestión de programas y proyectos, el Poder Judicial cuenta con su propia "Metodología de Administración de Proyectos" y Portafolio de Proyectos Estratégicos, ambos se encuentran emitidos formalmente y vigentes como parte del marco normativo interno que regula la gestión de los proyectos del Poder Judicial. La metodología y portafolio incorporan las fases del ciclo de vida del proyecto, así como los indicadores y metas que permiten su cumplimiento.

⁴ Componente del MGE-PJ aprobado en Corte Plena en sesión 56-2018 del 10 de diciembre de 2018, artículo XXIII

⁵ Sistema de Gestión Administrativa (SIGA-PJ)

⁶ Avance [Portafolio de proyectos Poder Judicial](#)

⁷ Circular externa 6-2020 de 5 de octubre de 2020, aplicación del sistema de proyección plurianual.

Por último, respecto al pilar de seguimiento y evaluación para resultados, se evidenció la realización de mediciones desde el 2019 a la fecha respecto de elementos puntuales tales como: Plan Estratégico Institucional, proyectos estratégicos, Planes Anuales Operativos, de la ejecución presupuestaria, de las políticas institucionales, de evaluaciones operativas, entre otros. Adicionalmente, el Poder Judicial cuenta con una “Metodología de Evaluación de Resultados” que permitiría la medición integral del Modelo de Gestión Estratégica, la cual fue aprobada en el 2022 y cuya aplicación se tiene prevista para finales del 2024 por lo que aún no cuenta con informes de resultados de la gestión estratégica.

Si bien el Poder Judicial ha sido riguroso en el proceso de alinear la creación de sus instrumentos de gestión con el marco regulatorio y las buenas prácticas del enfoque de gestión para resultados, se requiere la consolidación del Modelo de Gestión Estratégica a través de la realización de evaluaciones de efectos e impactos del modelo, que propicien mejoras en la gestión, la rendición de cuentas y la entrega de valor público.

**DIVISIÓN DE FISCALIZACIÓN OPERATIVA Y EVALUATIVA
ÁREA DE FISCALIZACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA GOBERNANZA**

**INFORME DE AUDITORÍA SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN
PARA RESULTADOS EN EL PODER JUDICIAL**

1. INTRODUCCIÓN

ORIGEN DE LA AUDITORÍA

- 1.1. El enfoque de Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD) pretende orientar a las instituciones y órganos públicos hacia una dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público a fin de optimizarlo. Además, promueve el mejor uso posible de los recursos con un enfoque en la eficiencia, la eficacia y la economía de los servicios públicos, lo que resulta relevante para las administraciones, ya que se enfrentan al reto de lograr mayores y mejores resultados en un entorno más exigente y con una menor disponibilidad de recursos⁸.
- 1.2. En el caso del Poder Judicial resulta relevante, considerando que es la institución encargada de hacer respetar las leyes y administrar la justicia, de forma pronta, cumplida, sin denegación y en estricta observancia al ordenamiento jurídico del país; objetivo fundamental que le asigna la Constitución Política.
- 1.3. El presente estudio responde a las acciones impulsadas por el Órgano Contralor para fortalecer la gestión pública, específicamente en las actividades relacionadas con la gestión para resultados como elemento orientador del accionar de las instituciones públicas para la generación de valor público hacia la ciudadanía.
- 1.4. La auditoría se efectuó de conformidad con las competencias conferidas a la Contraloría General de la República en los artículos 183 y 184 de la Constitución Política, y los numerales 17, 21 y 37 de su Ley Orgánica N.º 7428, en cumplimiento del Plan Anual Operativo del Área de Fiscalización de Servicios Públicos Generales de la División de Fiscalización Operativa y Evaluativa (DFOE).

OBJETIVO GENERAL

- 1.5. Determinar si la gestión que lleva a cabo el Poder Judicial, para el cumplimiento de sus fines, se realiza bajo el enfoque de gestión para resultados de conformidad con el marco regulatorio y sanas prácticas aplicables.

⁸ Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la GpRD en CR, Mideplan (2016) p.15

ALCANCE

- 1.6. La auditoría comprendió el análisis de la gestión para resultados del Poder Judicial en el período comprendido entre el 1 de enero de 2020 al 31 de marzo de 2023, en los siguientes aspectos:
- a) **Planificación institucional:** acciones de planificación estratégica y operativa para identificar y priorizar las necesidades de la población objetivo, se definen los objetivos, estrategias, acciones, servicios y productos para satisfacer esas necesidades.
 - b) **Presupuesto institucional:** acciones para la formulación, programación, aprobación, ejecución y control de los recursos financieros de acuerdo con los resultados deseados e identificados en la planificación.
 - c) **Gestión administrativa financiera:** acciones para orientar la gestión de los recursos financieros y materiales con el fin de obtener insumos que le permitan la prestación de los bienes y servicios para el desarrollo de la población objetivo.
 - d) **Gestión de Programas y Proyectos:** acciones para la priorización, selección y cumplimiento de objetivos de los proyectos de inversión pública y los de transferencias de capital a sujetos privados, así como su vinculación con la planificación institucional.
 - e) **Seguimiento y evaluación:** acciones para verificar el cumplimiento de objetivos, metas y la satisfacción de las necesidades de la población objetivo establecidos en los instrumentos de planificación.

CRITERIOS DE AUDITORÍA

- 1.7. Los criterios de auditoría considerados fueron comunicados formalmente mediante el oficio N.º 20090 (DFOE-GOB-0454) del 18 de noviembre de 2022, dirigido al Sr. Orlando Aguirre Gómez, Presidente de la Corte Suprema del Poder Judicial, al respecto, la institución remitió observaciones mediante oficio N.º 1148-PLA-PE-2022 de 28 de noviembre del 2022 las cuales no implican cambios sustanciales en los criterios comunicados.

METODOLOGÍA APLICADA

- 1.8. La auditoría se realizó de conformidad con las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público, el Manual General de Fiscalización Integral de la CGR y el Procedimiento de Auditoría vigente⁹ establecido por la DFOE. Se consideró información suministrada por la Administración, se aplicaron entrevistas y reuniones virtuales de consulta y validación.
- 1.9. Asimismo, se utilizó una matriz que permitió determinar si la gestión realizada por el Poder Judicial para el cumplimiento de sus fines, se realizó bajo el enfoque de gestión para resultados conforme a lo dispuesto en el marco normativo y sanas prácticas aplicables, en

⁹ Se aplicó la versión 6 del procedimiento de auditoría por ser la herramienta vigente al momento de inicio del proyecto de auditoría.

cada uno de los cinco aspectos señalados en el párrafo 1.6, relativo al alcance de esta auditoría.

ASPECTOS POSITIVOS QUE FAVORECIERON LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

- 1.10. Se contó con atención oportuna ante las diversas solicitudes de información realizadas, mismas que facilitaron la comunicación con la administración, así como la anuencia a coordinar y desarrollar sesiones de trabajo con el equipo de auditoría para comprender la metodología.

GENERALIDADES ACERCA DEL OBJETO AUDITADO

- 1.11. El Poder Judicial tiene la obligación de hacer respetar las leyes y administrar la justicia; objetivo fundamental que le designa la Constitución Política, de ahí que, el Poder Judicial es quien administra justicia de forma pronta, cumplida, sin denegación y en estricta observancia a las leyes cuya obligación básicamente es hacer respetar al ordenamiento jurídico del país, además de las otras funciones que la misma Constitución le establece.
- 1.12. Aunado a lo indicado, vale resaltar que para cumplir con sus funciones está estructurado en tres ámbitos: Jurisdiccional (magistrados que forman la Corte Suprema de Justicia, Salas y los distintos jueces que laboran en los diferentes Tribunales y Juzgados); Auxiliar de Justicia (Organismo de Investigación Judicial, Ministerio Público, Departamento de Defensores Públicos, Escuela Judicial, Centro Electrónico de Información Jurisprudencial, Archivo y Registro Judiciales) y Administrativo (Consejo Superior, Dirección Ejecutiva, Departamento de Proveeduría, Contraloría de Servicios, Consejo de la Judicatura y Órganos Asesores)
- 1.13. En cuanto a la materia de fondo destacar que, tanto el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), como el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) y el Ministerio de Hacienda promueven la adopción de la GpRD en las instituciones del Estado costarricense, como una vía alternativa para mejorar los resultados de la gestión institucional, mediante la entrega de mayor valor público a la población meta de cada institución del sector público.
- 1.14. El enfoque de GpRD en el Sector Público pretende que la administración institucional genere valor para la población objetivo mediante la atención oportuna de sus necesidades. Este enfoque a nivel país inició formalmente su ejecución con la emisión de la Directriz Ejecutiva N° 093-P GpRD, dirigido al sector público en octubre de 2017, en donde se establece como el modelo a seguir por la gestión pública costarricense, en concordancia con los lineamientos generales establecidos¹⁰ al respecto por BID.
- 1.15. Asimismo, el Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica¹¹, señala que la GpRD se compone de cinco pilares (Imagen 1) que consideran los elementos del ciclo de gestión que deben implementarse articuladamente para contribuir a la generación de valor público.

¹⁰ Ver: [La gestión para resultados en el desarrollo, avances y desafíos en América Latina](#)

¹¹ MIDEPLAN (2016)

Imagen 1
Pilares del Modelo de Gestión para Resultados



Fuente: Elaboración CGR, con base en el MCE.

- 1.16. A través de la gestión por resultados se orienta la acción colectiva y coherente, mediante la cual los gestores públicos del desarrollo promueven la generación de mayor valor público. Su implementación promueve el cambio sociocultural, mediante la transformación de la gestión institucional abierta, tendiente a garantizar la efectividad de los bienes y servicios públicos generadores de valor público, que se traducen en satisfacción de la población. Este enfoque establece responsabilidades por el logro de resultados; promueve una rendición de cuentas más efectiva, oportuna y veraz; y permite la verificación por parte de la opinión pública y la ciudadanía.
- 1.17. Si bien los instrumentos señalados antes no son de acatamiento obligatorio para el Poder Judicial¹², la institución ha adoptado de forma oficial el enfoque de GpRD mediante el Modelo de Gestión Estratégica aprobado por la Corte Plena en la sesión 56-2018 del 10 de diciembre de 2018.
- 1.18. Ese enfoque de gestión pública cuenta con asidero constitucional, pues deriva de la aplicación de los principios de la Constitución Política establecidos en los artículos 11, 50 y 176, que señalan la obligación de las entidades y órganos del Estado costarricense de procurar el mayor bienestar a todos los habitantes del país, organizando y estimulando la producción y el más adecuado reparto de la riqueza, por lo cual el Poder Judicial está en la obligación de cumplir con dicho enfoque de gestión.

COMUNICACIÓN PRELIMINAR DE LOS RESULTADOS DE LA AUDITORÍA

- 1.19. La comunicación preliminar de los principales resultados y conclusiones producto de la auditoría a la que alude el presente informe, se efectuó el 30 de mayo del 2023, de manera virtual utilizando la herramienta Google Meet; actividad a la que se convocó mediante el oficio N.º 6542 (DFOE-GOB-0211) del 25 de mayo del año en curso, dirigido

¹² Párrafos 1.14 1.15 y 1.17

al Magistrado Orlando Aguirre Gómez, Presidente de la Corte Suprema de Justicia (CSP) del Poder Judicial.

- 1.20. Se contó con la presencia de los siguientes funcionarios: Jorge David Morales Ramírez, Asesor del Despacho de la Presidencia (en representación de la Presidencia de la CSP); Nacira Valverde Bermúdez, Directora de Planificación; Minor Anchía Vargas, Coordinador de Unidad de la Dirección de Planificación; Allan Pow Hing Cordero, Jefe Subproceso de Planificación Estratégica y Roy Díaz Chavarría, Subauditor Judicial; funcionarios(as) del Poder Judicial.
- 1.21. Asimismo, en el mismo oficio se remitió el borrador del informe de la auditoría con el propósito de que a más tardar el 2 de junio del año en curso formularan y remitieran, a la Gerencia del Área de Fiscalización para el Desarrollo de la Gobernanza, las observaciones y el sustento documental que consideraran pertinentes sobre su contenido.
- 1.22. Al respecto, la entidad envió el oficio Nro. 200-P-2023 de 06 de junio de 2023 recibido el mismo día, siendo entonces aportado en fecha posterior al plazo otorgado para la presentación de observaciones. No obstante lo anterior, igualmente se conoció determinándose que la Administración no presenta observaciones al contenido del informe, sino que se trata de comentarios adicionales sobre el mencionado borrador de informe citando acciones complementarias, de lo que no se observa motivación para ajustar el informe por ser datos que superan el plazo del alcance temporal, pero cuya información aportada si se integra a los papeles de trabajo y quedará disponible para consulta de cualquier interesado, como les fue comunicado mediante oficio N.º 7243 (DFOE-GOB-0231-2023) de 9 de junio de 2023.

SIGLAS Y ABREVIATURAS

- 1.23. Para la lectura de este informe, considere las siglas enunciadas en el cuadro siguiente:

Siglas / Abreviaturas	Significado
CGR	Contraloría General de la República
DFOE	División de Fiscalización Operativa y Evaluativa de la CGR
LGCI	Ley General de Control Interno
PJ	Poder Judicial
PEI	Plan Estratégico Institucional
NCISP	Normas de Control Interno para el Sector Público
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica

2. RESULTADOS

ANÁLISIS DEL CUMPLIMIENTO RAZONABLE DE LA NORMATIVA Y BUENAS PRÁCTICAS DEL ENFOQUE DE GESTIÓN PARA RESULTADOS POR PARTE DEL PODER JUDICIAL

- 2.1. El modelo de Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD) pretende orientar a las instituciones y órganos públicos hacia una dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público a fin de optimizarlo. Además, promueve el mejor uso posible de los recursos con un enfoque en la eficiencia, la eficacia y la economía de los servicios públicos, lo que resulta relevante para las administraciones, ya que se enfrentan al reto de lograr mayores y mejores resultados en un entorno más exigente y con una menor disponibilidad de recursos¹³.
- 2.2. A partir de la revisión efectuada por el Órgano Contralor, se determinó que las acciones definidas e implementadas por el Poder Judicial para el cumplimiento de sus fines, cumplen de manera razonable con la aplicación de un enfoque de gestión para resultados, de conformidad con el marco regulatorio y sanas prácticas, tal como se desarrolla a continuación:

Las prácticas definidas e implementadas por el Poder Judicial contribuyen razonablemente a que el accionar institucional se oriente bajo un enfoque de gestión para resultados de conformidad con el marco regulatorio y sanas prácticas aplicables

Planificación para Resultados

- 2.3. El proceso de planificación para resultados tiene el propósito de fortalecer la gestión institucional con el fin de brindar bienes y servicios mediante los cuales se logre generar valor público en la satisfacción de las necesidades de la población objetivo. Para ello, comprende la definición de objetivos y metas de desarrollo para la elaboración, ejecución y evaluación de los planes, utilizando racionalmente los recursos disponibles y potenciales¹⁴. Este proceso contempla el análisis de las competencias y funciones asignadas legalmente a la institución, su estructura orgánica y ocupacional, procurando acciones de mejora de la gestión institucional en el mediano y largo plazo.
- 2.4. La planificación para resultados conlleva el estudio de la realidad del país para identificar y priorizar los problemas que enfrenta la población y que inciden en el nivel de desarrollo. Se requiere conocer las causas que genera la situación no deseada y los efectos que ocasiona su presencia, identificar los actores y su tipo de participación en la problemática, desde la población afectada hasta los ejecutores de la acción estatal.¹⁵

¹³ Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la GpRD(MEC), MIDEPLAN y MIN-HAC, 2016, p. 15.

¹⁴ Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, Decreto Ejecutivo N.º 37735-PLAN, artículo 2 inciso 32; MEC, MIDEPLAN y MIN-HAC, 2016, punto 7.1, página 38.

¹⁵ MCE, MIDEPLAN (2016), p.18

- 2.5. Las buenas prácticas en materia de gestión para resultados señalan que la planificación debe propiciar la participación oportuna y relevante de la ciudadanía en la solución de los retos del quehacer institucional¹⁶ y en la satisfacción de las necesidades y requerimientos de los ciudadanos, usuarios y beneficiarios¹⁷.
- 2.6. De igual manera, el Modelo de mejoramiento de la gestión institucional emitido en el 2017 por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), establece la importancia de considerar la participación ciudadana como elemento orientador en la construcción de la planificación de la Administración Pública, de manera que su accionar se enmarque en la satisfacción de las necesidades y requerimientos de sus ciudadanos, usuarios y beneficiarios¹⁸.
- 2.7. Lo anterior aunado a la definición del valor público institucional, el cual es un elemento esencial en el concepto de GpRD, ya que este existe cuando los programas o proyectos que ejecuta la Administración Pública constituyen medios eficaces y eficientes para atender necesidades o demandas sociales que sean políticamente deseables. El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) define valor público como “(...) la capacidad del Estado para dar respuesta a problemas relevantes de la población en el marco del desarrollo sostenible, ofreciendo bienes y servicios eficientes, de calidad e inclusivos, promoviendo oportunidades, dentro de un contexto democrático”.
- 2.8. Es importante recordar que la planificación también es operativa, ya que a partir de las orientaciones estratégicas se establecen los programas y proyectos relevantes para atender las necesidades de la población, señalando los productos (bienes y servicios) de la intervención pública y con los cuales se espera alcanzar los efectos e impactos en la población, consignando responsables y estimaciones de los insumos o recursos humanos, físicos, tecnológicos, monetarios, entre otros, para la implementación de los planes¹⁹.
- 2.9. En ese entendido, las instituciones públicas en forma anual deben elaborar una planificación operativa, la que se constituye en la herramienta adecuada para desarrollar las estrategias institucionales definidas. En dicha planificación se detallan las metas anuales, las actividades o tareas necesarias para alcanzar los servicios o productos, los recursos, plazos, estándares de calidad, responsables, indicadores –cualitativos y cuantitativos- y riesgos²⁰.
- 2.10. Al respecto, el Poder Judicial ha implementado una serie de acciones en GpRD, entre las cuales se observa la existencia de un Modelo de Gestión Estratégica aprobado por la Corte Plena en la sesión 56-2018 del 10 de diciembre de 2018, artículo XXIII, el cual consiste en ser “(...) una herramienta sistémica e integral que provee los instrumentos, la información y los procesos relevantes para el apoyo en la toma de decisiones

¹⁶ Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación N.º37735 art 4, inciso e)

¹⁷ Modelo de mejoramiento de la gestión institucional, MIDEPLAN (2017) pp 56-57

¹⁸ Modelo de mejoramiento de la gestión institucional, MIDEPLAN (2017) p. 67. 4.1 b)

¹⁹ MCE p. 18 MIDEPLAN (2016)

²⁰ Modelo de mejoramiento de la gestión institucional, MIDEPLAN (2017) pp. 98

estratégicas, con el fin de lograr una efectiva ejecución del Plan Estratégico Institucional y las Políticas Institucionales”. Está integrado por los siguientes componentes:

- Cuadro de Mando Integral (con base en el mapa estratégico institucional).
- Gestión del Portafolio Institucional de Proyectos Estratégicos (PPE).
- Planes Anuales Operativos (PAO)
- Presupuesto orientado a resultados.
- Gestión de Políticas Institucionales.
- Gestión de Innovación.

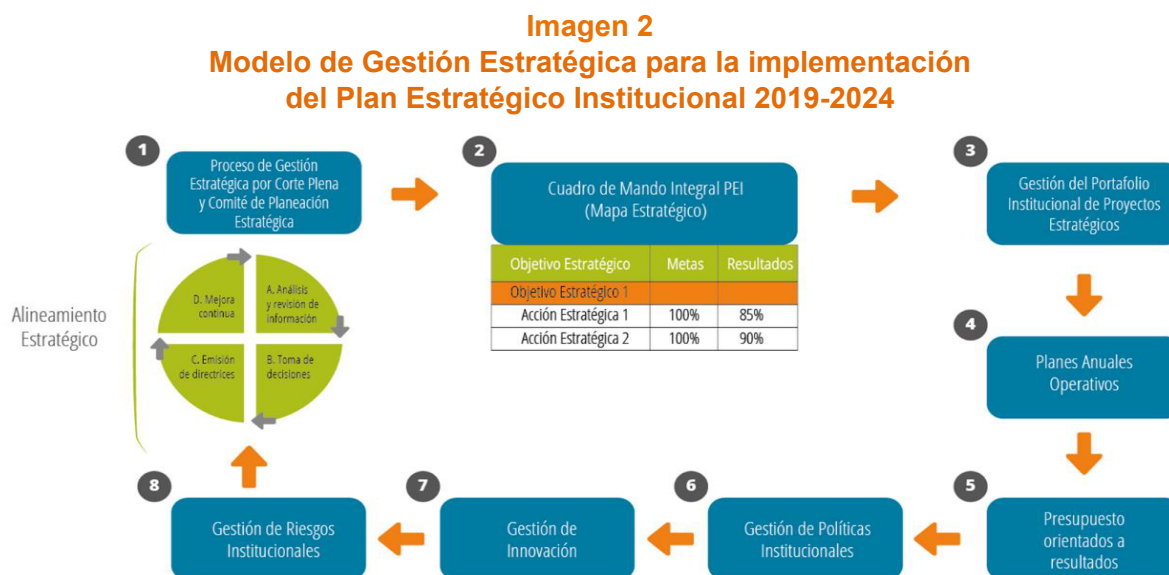
Este modelo integra los niveles estratégicos (Plan Estratégico Institucional, la Gestión de Políticas Institucionales y el Presupuesto), tácticos (Gestión del Portafolio Institucional de Proyectos Estratégicos y Gestión de la Innovación) y operativos de la institución (Planes Anuales Operativos).

- 2.11. La gobernanza de este modelo a nivel institucional le corresponde a la Dirección de Planificación del Poder Judicial en conjunto con el Comité de Planeación Estratégica el cual está presidido por la Presidenta o Presidente de la Corte Suprema de Justicia en ejercicio, junto a un integrante del Consejo Superior que servirá de enlace entre la Comisión y el Consejo, además de las personas que sean las directoras o directores de la Dirección de Planificación, Gestión Humana, Tecnología de la Información, Dirección Jurídica y Dirección Ejecutiva; también podrá contarse con la participación de la jerarca o el jerarca institucional vinculada al tema que se vaya a conocer en la reunión del Comité de Planeación Estratégica que se requiera, quien será responsable de pronunciarse sobre los aspectos estratégicos institucionales que le correspondan.²¹
- 2.12. Aunado a lo anterior, se identificó la emisión, comunicación y divulgación del Plan Estratégico Institucional vigente para el período 2019-2024²², el cual la institución ha automatizado mediante un sistema informático denominado “Sistema PEI” que integra en forma automática a todos los elementos del Modelo de Gestión Estratégica (Planificación Operativa, Presupuesto, Políticas, Innovación, Riesgos Institucionales).
- 2.13. Adicionalmente, se determinó que el Poder Judicial dispone de políticas, lineamientos, bases de datos, instructivos y circulares elaborados para la actualización de la información relacionada con la determinación de la población objetivo y sus necesidades con el fin de planificar la intervención pública requerida. Al respecto, el Consejo Superior en sesión del 12 de septiembre de 2017, aprobó la metodología para el proceso de planificación estratégica del periodo 2019-2024, en el que se definió la realización de talleres con participación ciudadana, poblaciones en condición de vulnerabilidad e instituciones externas al Poder Judicial, para incorporar su perspectiva en la nueva propuesta del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2019-2024.

²¹ Consejo Superior, Sesión 95-16, del 13 de octubre de 2016, artículo LXII

²² [PEI 201-2024 Aprobado por Corte Plena en sesión 56-18 del 10 de diciembre de 2018, artículo XXIII.](#)

- 2.14. En atención a lo indicado, se comprobó la realización de 36 talleres con la participación de 1.048 personas²³ correspondientes al ámbito jurisdiccional, el ámbito administrativo, el ámbito auxiliar de justicia, la participación de las comisiones institucionales, las instancias gremiales, las comisiones de personas usuarias, las personas facilitadoras judiciales, las instituciones externas y representantes de la sociedad (poblaciones en condición de vulnerabilidad); además de dos talleres realizados con la Corte Plena y el Estrato Gerencial.
- 2.15. De igual manera se determinó que en la ejecución de este proceso de formulación del PEI 2019-2024 se desarrollaron acciones orientadas a planificar los resultados esperados para atender las necesidades de la población objetivo a partir de la definición del valor público. En la ejecución de dichos talleres se evidenció la generación de insumos para la definición del valor público en el servicio de Administración de Justicia como parte de los Ejes transversales²⁴ definidos institucionalmente para articular e integrar el accionar de los diferentes ámbitos de la institución en la consecución de sus objetivos.
- 2.16. En este mismo pilar, se determinó como parte de la acción judicial que la Corte Plena en sesión 50-2020 del 07 de setiembre de 2020, artículo XVIII, aprobó el Modelo de Gestión de Riesgos Institucionales y la integración al Modelo de Gestión Estratégica, como un componente más de dicho modelo. Asimismo, el SEVRI se implementa y oficializa en toda la institución, a través de un sistema informático denominado “Sistema SEVRI” vinculado con los sistemas de planificación institucional (Sistema PEI y Sistema PAO).



Fuente: Oficio N.º966-PLA-PE-2022 de 13 de octubre, 2022

²³ Oficio 1463-PLA-2018 Ref. SICE: 1483-17 30 de noviembre de 2018 y Oficio 66-PE-2018 Ref. SICE: 1483-17 de 30 de noviembre de 2018, Apéndices 1 al 3 Metodología para la ejecución de talleres y Diagnóstico situacional

²⁴ Ejes transversales: Acceso a la justicia, Ambiente, Género, Innovación, Justicia abierta, valores institucionales y el valor del servicio de administración de justicia

- 2.17. Adicionalmente, la Dirección de Planificación realizó estudios de análisis administrativos de la institución, así como de estructura organizativa, cargas de trabajo, creación y cierre de oficinas, planes remediales, entre otros, donde se analizan las competencias y funciones que se le han otorgado a las oficinas y despachos judiciales, con la finalidad de coadyuvar con el cumplimiento de los objetivos y de las metas institucionales, así como la emisión de informes de evaluación operativos dirigidos a los órganos superiores para la toma de decisiones²⁵.
- 2.18. El Plan Estratégico Institucional vigente contempla un tema estratégico denominado "Gestión del Personal" que tiene como objetivo estratégico: "Mejorar la idoneidad competencial, el compromiso y el bienestar del personal judicial, con el fin de alcanzar la excelencia en la Administración de Justicia" y que contiene un total de 45 metas estratégicas que se desagregan en objetivos y metas operativas en el Plan Anual Operativo y los proyectos de competencia de la Dirección de Gestión Humana.
- 2.19. En relación con la planificación operativa institucional, se determinó que la Dirección de Planificación emitió circulares dirigidas a los responsables de la elaboración del PAO con las directrices para la formulación de los planes operativos. Dichas directrices establecen el deber de los responsables de planificar considerando los componentes del PEI 2019-2024, la definición de los ejes transversales y la definición del valor en el servicio de Administración de Justicia establecido en la Estrategia Institucional. Además, dispone de un sistema para la formulación y seguimiento del PAO²⁶ por medio de dicho sistema el Poder Judicial elabora e integra el PAO con el PEI 2019-2024 lo cual permite comprobar el alineamiento de ambas herramientas de planificación. Asimismo, cuenta con un sitio web²⁷ que permite la consulta pública en línea de los planes operativos institucionales a partir del 2018 a la fecha, así como el avance y evaluación de las metas por tema estratégico o eje transversal por año.

Presupuesto para Resultados

- 2.20. El proceso de presupuestación para resultados resalta la obligación de que todo presupuesto público responda a los planes operativos institucionales anuales, de mediano y largo plazo, adoptados por los jerarcas respectivos, así como a los principios presupuestarios generalmente aceptados; además, deberá contener el financiamiento asegurado para el año fiscal correspondiente. Expresando con claridad en su definición, los objetivos, las metas y los productos que se pretenden alcanzar, así como los recursos necesarios para cumplirlos, de manera que puedan reflejar el costo²⁸.
- 2.21. Asimismo, el objetivo de la programación presupuestaria es garantizar la asignación de los recursos a las prioridades establecidas institucionalmente²⁹. La programación

²⁵ [Informes de Evaluaciones operativas](#)

²⁶ Sistema PAO

²⁷ [Plan Anual Operativo Poder Judicial](#)

²⁸ Art. 4 y 5 Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos N° 8131

²⁹ El Poder Judicial de Costa Rica se rige por el Plan Estratégico Institucional aprobado por la Corte Plena en sesión n°56-2018, del 10 de diciembre de 2018, artículo XXIII.

presupuestaria comprende una serie de acciones coordinadas, íntimamente ligadas entre sí, que permiten mediante participación activa de los niveles directivos responsables, tanto en el plano institucional como programático, traducir los planes de largo y mediano plazo en un plan anual. Los presupuestos deberán contener los siguientes elementos de programación presupuestaria: a) Misión, b) Producción, c) Objetivos, d) Metas de Gestión, e) Indicadores de Desempeño, f) Cualquier otro requerimiento que oportunamente defina la Dirección General de Presupuesto Nacional, por medio de lineamiento técnico.³⁰

- 2.22. En esa misma línea, ese enfoque de gestión pública no es ajeno al marco normativo nacional vigente, pues deriva de la aplicación de los principios de la Constitución Política establecidos en los artículos 11, 50 y 176, que señalan la obligación de las entidades y órganos del Estado costarricense al marco normativo y de procurar el mayor bienestar a todos los habitantes del país, organizando y estimulando la producción y el más adecuado reparto de la riqueza.
- 2.23. Enfatizando en lo señalado en el artículo 176 de la Constitución Política, obliga a las Administraciones Públicas a que ese enfoque de gestión pública se conduzca de forma sostenible, transparente y responsable, basada en un marco de presupuestación plurianual, en procura de la continuidad de los servicios que prestan.
- 2.24. De acuerdo con lo anterior, el Poder Judicial dispone de un Modelo de Gestión Presupuestario orientado a resultados³¹ que establece las fases del proceso presupuestario, a saber:
- **Fase 1:** Definición de programas, políticas, proyectos y planes operativos.
 - **Fase 2:** Preformulación presupuestaria plurianual de los programas y proyectos.
 - **Fase 3:** Preformulación presupuestaria por área (tecnológico, vehículos, seguridad y construcciones.
 - **Fase 4:** Programación y formulación presupuestaria conforme requerimientos de programas, políticas, proyectos y planes operativos.
 - **Fase 5:** Revisión y aprobación de proyectos de presupuesto.
 - **Fase 6:** Pase a ejecución.
 - **Fase 7:** Ejecución conforme lo planificado.
 - **Fase 8:** Seguimiento y evaluación de los resultados estratégicos, operativos, de desempeño y de la ejecución presupuestaria.
- 2.25. Se observó además, que el Poder Judicial formula y ejecuta recursos con cargo al Presupuesto Nacional de la República bajo el título N° 301, distribuido en una estructura programática conformada por 7 programas presupuestarios: 926 Administración, 927 Jurisdiccional, 928 Organismo Investigación Judicial, 929 Ministerio Público, 930 Defensa Pública, 950 Atención Víctimas, 951 Junta de Pensiones (JUNAFO).

³⁰ Arts 35 y 36 Reglamento a la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos DE N° 32988

³¹ [Modelo de Gestión Presupuestario orientado a resultados](#)

- 2.26. Al respecto, para la formulación del anteproyecto de presupuesto 2023 el Poder Judicial emitió directrices técnicas³² para este proceso, así como un cronograma de actividades para su realización. En esos lineamientos la Dirección de Planificación Judicial es designada como responsable de analizar, verificar, consolidar y elaborar dicho anteproyecto, tomando como base los recursos solicitados por cada Centro de responsabilidad.
- 2.27. En cuanto a la vinculación del presupuesto con la planificación institucional, existe trazabilidad general de metas y objetivos en los instrumentos de planificación (PEI y PAO) respecto a lo incorporado en los presupuestos del período 2021 y 2022³³.
- 2.28. Asimismo, la institución dispone de un sistema informático denominado Sistema de Gestión Administrativa del Poder Judicial (SIGA-PJ) integrado por medio de módulos y sistemas auxiliares, donde realiza el proceso de formulación, ejecución presupuestaria con base en la Ley de Presupuesto de la República.
- 2.29. Al respecto se evidenció, mediante el menú de reportes que genera dicho sistema³⁴, la integración del mismo con los sistemas de planificación institucional tales como: el Sistema del Plan Estratégico Institucional (PEI), el Sistema de Planes Anuales Operativos (PAO), el Sistema de Presupuestación Plurianual (SPP), el Sistema de Formulación Presupuestaria, Certificaciones, Separaciones y Retenciones de Hacienda, el Sistema del Proceso de Autoevaluación Institucional (PAI), el Sistema de apoyo a la toma de decisiones (SIGMA), entre otros que son complementarios. En esa línea, el Poder Judicial indicó mediante oficios N.º 966-PLA-PE-2022 de 13 de octubre de 2022 y N.º 1148-PLA-PE-2022 de 28 de noviembre del mismo año, que los sistemas de información mencionados son los mecanismos que han definido para el registro del presupuesto con la intención de que contribuyan a mejorar la eficiencia de la gestión presupuestaria.
- 2.30. Adicionalmente, el Poder Judicial ha implementado mecanismos para estimar costos de los productos finales planificados, los cuales ha comunicado periódicamente mediante informes sobre el costo de la justicia anual³⁵ y ha implementado acciones para la actualización y capacitación del personal en materia de presupuesto por resultados³⁶.
- 2.31. Por último, el Poder Judicial emitió Directrices Técnicas para la Formulación del Anteproyecto de Presupuesto 2023³⁷, donde instruyó a los Programas, Comisiones, Administraciones y demás Centros de Responsabilidad involucrados en la elaboración de dicho anteproyecto el deber de consignar los recursos presupuestarios tanto de gasto variable como recurso humano requeridos para cada uno de los proyectos estratégicos en el Sistema de Proyección Plurianual, el cual es la herramienta informática diseñada para realizar el ejercicio de Proyección Plurianual del Presupuesto Institucional.

³² Oficio 1299-PLA-PP-2021, Aprobado por Consejo Superior en Sesión N°103-2021, Artículo XXV

³³ [Plan Anual Operativo](#)

³⁴ Oficio 1223-PLA-PE-2022 de 16 de diciembre de 2022

³⁵ [Costo de la justicia anual](#)

³⁶ Circular externa 11-2021 del 9 de diciembre de 2021 - Directrices Técnicas para la Formulación del Anteproyecto de Presupuesto 2023. Oficio 1299-PLA-PP-2021, Aprobado por Consejo Superior en Sesión N°103-2021, Art XXV

³⁷ Ídem

- 2.32. De igual manera, cuenta con un “Cronograma de Actividades Previas al Presupuesto 2024”³⁸ el cual incorpora el proceso de proyección plurianual de presupuesto institucional, elemento que se encuentra incorporado como parte de la elaboración de presupuestos orientados a resultados del Modelo de Gestión Estratégica de esa institución. Finalmente, mediante acuerdo de Consejo Superior N° 103 - 2022 de 24 de noviembre de 2022 se aprueban los resultados obtenidos del primer ejercicio de proyección plurianual del presupuesto institucional 2024 con el objetivo de que la Dirección de Planificación efectúe el debido seguimiento.
- 2.33. Se determinó que las acciones antes mencionadas son parte del proyecto para la implementación de un Modelo de Gestión de presupuestación plurianual el cual se encuentra en un 54% en el cumplimiento de las actividades, según el estado del proyecto al 31 de octubre de 2022³⁹. Este proyecto cuenta con 4 grandes fases:
- **Fase 1:** Inicio de la formulación plurianual, delimitada únicamente a los proyectos estratégicos
 - **Fase 2:** Vinculación con el gasto corriente.
 - **Fase 3:** Vinculación de los presupuestos plurianuales con los objetivos de los Planes Anuales Operativos.
 - **Fase 4:** Vinculación de la Relación de Puestos dentro del sistema SIGA – PJ
- 2.34. Entre los avances identificados del proyecto se destaca el cumplimiento del estudio de factibilidad, el acta de constitución, la definición del equipo de trabajo del proyecto y la ejecución de actividades como el inicio de la formulación plurianual, se estima su finalización en el año 2024 con su formalización.

Gestión Financiera y Adquisiciones

- 2.35. La gestión financiera es "el conjunto de elementos administrativos de las organizaciones públicas que hacen posible la captación de recursos y su aplicación para la concreción de los objetivos y las metas del sector público en la forma más eficaz y eficiente posible". Los elementos administrativos son las unidades organizativas, recursos, normas, sistemas y procedimientos que se realizan para la programación, gestión y control orientados a captar y colocar los recursos públicos. De esta manera, se requiere la interrelación de los sistemas de presupuesto, administración tributaria, crédito público, tesorería y contabilidad para una gestión financiera eficiente⁴⁰.
- 2.36. En la Administración Pública, el Sistema de Administración financiera se compone de los subsistemas de presupuesto, tesorería, crédito público⁴¹, contabilidad y contratación

³⁸ Aprobado mediante acta de Consejo Superior N° 082 - 2022 de setiembre de 2022

³⁹ [Portafolio de proyectos Poder Judicial](#)

⁴⁰ MCE p. 19 MIDEPLAN (2016)

⁴¹ El Poder Judicial, por su naturaleza no aplica el aspecto de Crédito Público.

pública los cuales se interrelacionan entre sí para la captación y la aplicación de los recursos en procura del cumplimiento de los objetivos y metas⁴².

- 2.37. En concordancia con las Normas de control interno para el Sector Público (NCISP)⁴³ como parte de las actividades de control, el jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben emprender las medidas pertinentes para asegurar que se establezcan y se mantengan actualizados registros contables y presupuestarios que brinden un conocimiento razonable y confiable de las disponibilidades de recursos, las obligaciones adquiridas por la institución, y las transacciones y eventos realizados⁴⁴. Así como, establecer actividades de control que orienten la ejecución eficiente y eficaz de la gestión institucional. Lo anterior, tomando en cuenta, fundamentalmente, el bloque de legalidad, la naturaleza de sus operaciones y los riesgos relevantes a los cuales puedan verse expuestas⁴⁵.
- 2.38. Por otra parte, la gestión de adquisición de bienes y servicios debe definir y actualizar periódicamente la normativa interna que responda al marco legal vigente⁴⁶ en procura de obtener los bienes y servicios para la gestión institucional con las mejores condiciones de calidad y precio, promoviendo la competencia y la transparencia del proceso y demandando que las transacciones se ejecuten mediante sistemas electrónicos⁴⁷.
- 2.39. Para dicha gestión la Administración debe monitorear el avance en la ejecución del plan de adquisiciones institucional promoviendo el logro de los resultados establecidos⁴⁸; rendir cuentas de forma periódica; promover la toma de decisiones con base en datos⁴⁹; así como, implementar acciones para fortalecer las capacidades en el personal y en las unidades de compras procurando un adecuado desarrollo de la actividad contractual⁵⁰.
- 2.40. Además, la Política Nacional de Compras Públicas Sustentables DE N.º 39310 en los artículos 3 y 5 indican que el objetivo de ésta es propiciar, a través del poder de compra del Estado, la estimulación de la producción de bienes y servicios con innovación y el mejor desempeño económico, ambiental y socialmente responsable, así como impulsar en el Sector Público las compras públicas sustentables, a través de los Programas de gestión ambiental institucionales.
- 2.41. Adicionalmente, el Poder Judicial debe estar preparado para aplicar lo estipulado en la nueva Ley General de Contratación Pública N.º 9986 la cual pretende que la Administración ejecute una serie de acciones para la mejora en la gestión de compras de todas las instituciones; asimismo, establece la obligatoriedad del uso de un sistema digital unificado; potencia la participación y preparación del mercado para ofrecer bienes al

⁴² Ley N° 8131, artículo 29, MCE, página 19.

⁴³ (N-2-2009-CO-DFOE) y reformas Resoluciones N° R-CO-64- 2005, N° R-CO-26-2007, N° R-CO-10-2007

⁴⁴ Norma 4.4.3 Registros contables y presupuestarios.

⁴⁵ Norma 4.5 Garantía de eficiencia y eficacia de las operaciones.

⁴⁶ Norma 4.6 de las NCISP.

⁴⁷ MCE p.19

⁴⁸ Artículo 102 de la Ley N° 7494; artículo 67 del Decreto N° 37735 y norma 4.5.1 de las NCISP.

⁴⁹ Artículo 11 de la Constitución Política; artículo 71 del Decreto N° 32988; artículos 31 inciso d) y 55 de la Ley N° 8131; artículos 2 inciso 51) y artículo 67 inciso a) y b) del Decreto N° 37735; artículo 4 del Decreto N° 42909-H; norma 4.5.1 de las NCISP; y, página 35 del MCE.

⁵⁰ Norma 2.4 de las NCISP; artículo 4 del Decreto N° 42909-H y página 53 del MCE.

Estado, incorpora nuevos principios de contratación; simplifica los actuales estratos; y se introducen cambios en los regímenes recursivo y sancionatorio; introduciendo una visión estratégica sobre un nuevo modelo de gestión de compras públicas.

- 2.42. En cuanto a este pilar, se determinó que la gestión de los procesos financieros se realiza de manera integrada, ya que promueve la interrelación de los procesos de presupuesto, contabilidad, tesorería y contratación. Al respecto, el Poder Judicial dispone de un Macroproceso Financiero Contable perteneciente a la Dirección Ejecutiva⁵¹ el cual tiene como funciones generales controlar la ejecución de los presupuestos ordinarios y extraordinarios, controlar y registrar las transacciones de las cuentas institucionales, asesorar y capacitar en materia financiero contable y presupuestaria a nivel institucional, entre otras que le otorgue la ley y los jerarcas institucionales.
- 2.43. Para la ejecución de sus funciones se determinó que este Macroproceso dispone de normativa⁵² como reglamentos, manuales, procedimientos y circulares para los procesos de Tesorería, Presupuesto y Contabilidad; y la Gestión y desarrollo de la calidad. Así como la remisión periódica de informes de Estados financieros⁵³ y de información presupuestaria (liquidación y ejecución presupuestaria)⁵⁴ a los órganos superiores.
- 2.44. Además, es también mediante el SIGA-PJ que la institución registra y actualiza de manera integrada el proceso contable, tesorería, la formulación y ejecución presupuestaria, la gestión humana, y la gestión de compras, entre otros, el cual genera reportes de la actividad de esos procesos para la toma de decisiones⁵⁵. Dicho sistema además se encuentra integrado con los sistemas de planificación institucional (PEI, PAO, SPP, SPFP, SEVRI, entre otros), con el objetivo de involucrar a las partes interesadas institucionales relacionadas con la gestión financiera para mejorar la eficiencia en el uso de los recursos públicos, facilitar la coordinación, disminuir duplicidad de funciones y cumplir con los objetivos y metas de la estrategia institucional.
- 2.45. Adicionalmente, se logra identificar la vinculación de los sistemas informáticos, que cubren los diferentes componentes de la gestión financiera, con la planificación estratégica y operativa; los proyectos y las políticas institucionales asociados a la gestión de riesgos, a través de los diferentes reportes que generan estos sistemas desde la preformulación, formulación y ejecución presupuestaria, el seguimiento y la evaluación de la actividad de cada uno de los procesos financieros⁵⁶.
- 2.46. En relación con la gestión de compras públicas se determinó que el Poder Judicial dispone e implementa un plan de adquisiciones institucional⁵⁷ vinculado con los objetivos estratégicos institucionales y su contribución al valor público. Con respecto a lo indicado, se determinó que la institución como parte del proceso de formulación del presupuesto

⁵¹ Corte Plena, Sesión N° 14-087 del 21 de febrero de 2007

⁵² [Financiero Contable Poder Judicial \(FICO\)](#)

⁵³ [Estados financieros Poder Judicial, Cuenta Contaduría Judicial, Fondo de Socorro Mutuo](#)

⁵⁴ [Información presupuestaria, liquidación y ejecución presupuestaria](#)

⁵⁵ Oficio N.°1148-PLA-PE-2022 de 28 de noviembre de 2022

⁵⁶ Manuales de usuario del Sistema SIGA-PJ y Descripción de Menús SIGA-PJ remitidos mediante oficio N.° 966-PLA-PE-2022 de 13 de octubre de 2022

⁵⁷ [Plan de Adquisiciones institucional 2022](#)

emite las directrices dirigidas a cada una de las más de 800 oficinas judiciales, quienes conforme sus planes operativos vinculados al PEI, proceden a identificar sus necesidades de recursos para el cumplimiento de sus objetivos y metas con el fin de asegurar los servicios de administración de justicia para la ciudadanía y las personas usuarias activas y potenciales. Una vez que el presupuesto es aprobado, el plan de adquisiciones se genera de manera automatizada desde el SIGA-PJ, lo que permite la vinculación de los objetivos estratégicos y operativos con dicho plan. Por lo tanto, el seguimiento y evaluación de dicho plan se consignan en los informes de evaluación del PEI y PAO respectivamente.

- 2.47. Adicionalmente, la institución dispone de un Programa de Gestión Ambiental Institucional 2022-2026⁵⁸ el cual tiene como objetivo impulsar la sostenibilidad ambiental en la ejecución de las labores, promoviendo la sensibilización ambiental en el personal e incorporando en la medida de las posibilidades acciones para prevenir, mitigar los impactos ambientales negativos y potenciar los impactos ambientales positivos. Al respecto, la Dirección de Gestión de Calidad del Ministerio de Ambiente y Energía realizó una evaluación de la gestión ambiental del Poder Judicial en el 2021, obteniendo la institución un reconocimiento de excelencia en dicha gestión⁵⁹.
- 2.48. Por último, se identificaron las acciones realizadas por la Administración para fortalecer y alinear la estrategia institucional respecto a los cambios que representan la entrada en vigencia de la Ley General de Contratación Pública, N° 9986. En ese sentido, el Consejo Superior aprobó un proyecto para la: "Implementación de acciones de mejora, modificación y adaptación institucional a la nueva Ley N° 9986, denominada Ley General de Contratación Pública"⁶⁰, en el que se observa la asignación de un equipo de proyecto interdisciplinario con representantes de diferentes oficinas con el fin de que se contemplen las variables en las que esta nueva Ley incide en las distintas áreas de la institución. Se evidencia como parte de los alcances del proyecto la gestión de los procesos de compras, la gestión de la información, los sistemas informáticos internos (recursos tecnológicos⁶¹), normativa vigente, estructura organizacional (recursos humanos), recursos financieros, la cultura y el liderazgo. Dicho proyecto se encuentra en proceso de desarrollo e implementación a nivel institucional.

Gestión de Programas y proyectos

- 2.49. Un proyecto se define como el conjunto de actividades integradas, para lograr objetivos específicos, con un presupuesto establecido, en un tiempo definido; y programa como el conjunto de proyectos interrelacionados dirigidos al logro de objetivos específicos comunes. Además, deben responder a soluciones específicas derivadas del Ordenamiento Jurídico y deben estar vinculados con las prioridades establecidas en el

⁵⁸ [Programa de gestión ambiental 2022-2026](#)

⁵⁹ DIGECA-402-2021 de 20 de julio 2021

⁶⁰ Consejo Superior del Poder Judicial, en sesión N° 41-2022 celebrada el 12 de mayo del 2022

⁶¹ El acuerdo de Consejo Superior del Poder Judicial, en sesión N° 41-2022 celebrada el 12 de mayo del 2022 crea el proyecto para la implementación de la nueva ley, e instruye para que se implemente la utilización del SICOP en cumplimiento de lo dispuesto en la ley.

Plan Nacional de Desarrollo y otros instrumentos de planificación⁶². En ese sentido, la gestión de programas y proyectos constituye un medio para atender necesidades o demandas sociales, por lo que se debe definir el valor público a generar para cada uno de ellos y promover la participación ciudadana⁶³.

- 2.50. Así las cosas, el ciclo de vida de un proyecto⁶⁴ corresponde a un proceso de transformación y maduración, que va desde la expresión de una idea de inversión hasta el aprovechamiento de los bienes o servicios generados en cumplimiento de los objetivos y resultados esperados, según el tipo de proyecto y se desarrolla por fases con sus correspondientes etapas, la primera es la preinversión (idea, perfil, prefactibilidad y factibilidad); la segunda inversión (diseño, financiamiento, licitación y contratación, pre ejecución, ejecución) y finalmente la fase de post inversión (pre operación, operación). Para ello, se requiere que las entidades elaboren las guías metodológicas, lineamientos y herramientas para su administración.
- 2.51. Las instituciones públicas deben regirse bajo un principio que garantice la participación institucional y ciudadana efectiva en los procesos para el logro de sus objetivos y metas. En materia de gestión de proyectos, las entidades públicas deben conformar un equipo con las competencias para dicha gestión que entre otras funciones incluya la identificación, selección, priorización inicial y aprobación de los componentes de los proyectos⁶⁵.
- 2.52. El Poder Judicial a través de la Dirección de Planificación como ente institucional rector del proceso de administración de proyectos, elaboró una Metodología de Administración de Proyectos y Portafolio de Proyectos⁶⁶, los que han definido como la normativa interna para gestionar los proyectos con un alcance en los Programas Presupuestarios del Poder Judicial.
- 2.53. Dicha metodología establece la responsabilidad de la comunicación a las partes interesadas tanto internas como externas sobre el avance de los proyectos, guiar las decisiones de inversión de la organización, brindar transparencia en la toma de decisiones, orientar la priorización en la asignación de recursos y centralizar la gestión del perfil de riesgo agregado de todos los componentes. Además, el Portafolio de Proyectos lleva el control de los proyectos, actividades y operaciones gestionadas por la institución para alcanzar los objetivos estratégicos mediante un Centro de proyectos en Microsoft Project, los cuales incluyen tanto los proyectos gestionados con el Fideicomiso inmobiliario del Poder Judicial como los demás proyectos estratégicos institucionales cubiertos por la metodología establecida.

⁶² El Poder Judicial de Costa Rica se rige por el Plan Estratégico Institucional aprobado por la Corte Plena en sesión n°56-2018, del 10 de diciembre de 2018, artículo XXIII.

⁶³ Artículo 4 inciso s) del Reglamento para el funcionamiento del SNIP, N° 43251-PLAN.

⁶⁴ Artículo 4 inciso f) del Reglamento para el funcionamiento del SNIP, N° 43251-PLAN.

⁶⁵ Ley N° 5525, artículo 1; Decreto 37735-PLAN, artículos 4 y 5; Lineamiento metodológico para la definición y gestión del portafolio de las entidades del SNIP, disposición 1.1; MMGII, página 56 y 67

⁶⁶ Metodología de Administración de proyectos, oficio N.°1937-PLA-PE-2019 de 15 de noviembre de 2019, aprobada por la Corte Plena en sesión 02-2020, celebrada el 13 de enero de 2020, artículo XXXIII. (MAPPJ)

2.54. Al respecto, se determinó que la metodología para la administración de proyectos aprobada consta de cuatro fases en los que se desarrolla el ciclo de vida de los proyectos:

1. **Formulación:** contempla una parte de la fase de preinversión con la identificación del proyecto, los estudios de prefactibilidad y de factibilidad que sean necesarios para completar la formulación del proyecto.
2. **Planificación:** contempla una parte de la fase de preinversión conlleva elaborar el Acta de Constitución del Proyecto y el “Plan de gestión del proyecto”. En esta fase se identifica la vinculación de los proyectos con la estrategia de la institución ya que es realizada por cada una de las oficinas líderes de proyectos y se gestiona mediante el sitio del proyecto desde la plataforma web del Office 365, por medio del MS Project Online.
3. **Ejecución y seguimiento:** presenta la fase de inversión de un proyecto, se definen las herramientas que buscan validar que las actividades sean implementadas de acuerdo con el plan de proyecto definido, considerando los costos, los recursos, el tiempo y el alcance del proyecto.
4. **Cierre:** Contempla la fase de post inversión de proyectos, se centra en la elaboración y comunicación de los informes de cierre y de evaluación de impacto del proyecto.

La metodología establece los responsables de cada proyecto y la priorización, el análisis de costos, beneficios, plazos y riesgos que determinan la selección y admisibilidad de los proyectos que se realizan con base en la planificación institucional por medio de su vinculación con las intervenciones estratégicas del Plan Estratégico Institucional⁶⁷.

2.55. Además, dispone de mecanismos de rendición de cuentas sobre los resultados de programas y proyectos, al respecto, se comprobó la comunicación y publicación de 15 informes de seguimiento semestrales de los proyectos en el período comprendido entre el 2019 y 2023⁶⁸, así como información y avance de los proyectos en ejecución al segundo semestre 2022⁶⁹. Adicionalmente al estar la gestión de los proyectos institucionales bajo la cobertura del Modelo de Gestión Estratégica institucional, le aplica la metodología de evaluación de resultados para la revisión y monitoreo de los proyectos institucionales.

Seguimiento y Evaluación

2.56. El seguimiento y la evaluación de intervenciones públicas (políticas, planes, programas y proyectos) en el ámbito nacional, sectorial, regional, local e institucional, en el marco de la gestión para resultados en el desarrollo, permite apoyar la toma de decisiones en forma oportuna por parte de las entidades del gobierno, lo cual a su vez contribuye al

⁶⁷ Metodología de Administración de proyectos, oficio N.º1937-PLA-PE-2019 de 15 de noviembre de 2019, aprobada por la Corte Plena en sesión 02-2020, celebrada el 13 de enero de 2020, artículo XXXIII. (MAPPJ)

⁶⁸ [Portafolio de proyectos Poder Judicial](#)

⁶⁹ [Información gráfica en Microsoft Power B con corte al 31/10/2022i](#)

mejoramiento de la gestión pública, la rendición de cuentas y la transparencia en beneficio de la ciudadanía y la generación de valor público⁷⁰.

- 2.57. La medición de los productos tangibles o intangibles y sus efectos e impactos sobre la sociedad, conlleva la construcción de indicadores precisos y confiables. Adicionalmente, la realización de las actividades de seguimiento y evaluación implica disponer de sistemas de recolección y procesamiento de información actualizada, metodologías de evaluación y funcionarios con capacidad para analizar los datos, jerarcas y directores comprometidos con la adopción de mejoras y articulación con otros entes públicos, entre otros. Esta información también servirá para rendir cuentas a la ciudadanía sobre el alcance de la gestión gubernamental respecto de los cambios logrados en el desarrollo nacional.
- 2.58. El seguimiento se define como “(...)un proceso sistemático y periódico de la ejecución de una intervención para conocer el avance en la utilización de los recursos asignados y en el logro de los objetivos, con el fin de detectar oportunamente, deficiencias, obstáculos o necesidades de ajuste”⁷¹.
- 2.59. La evaluación “(...) está directamente relacionada con la determinación del mérito de los instrumentos de planificación en relación con su capacidad para satisfacer las necesidades de la población, mediante procedimientos sistemáticos y transparentes (en cuanto a métodos y técnicas aplicadas para levantar y analizar información acerca del objeto de estudio) y criterios definidos previamente a la ejecución del estudio evaluativo”⁷².
- 2.60. Al respecto, las NCISP señalan el deber del jerarca de establecer los procesos necesarios para asegurar razonablemente que la comunicación de la información se da a las instancias pertinentes y en el tiempo propicio, de acuerdo con las necesidades de los usuarios, según los asuntos que se encuentran y son necesarios en su esfera de acción. Dichos procesos deben estar basados en un enfoque de efectividad y mejoramiento continuo⁷³.
- 2.61. Respecto a las buenas prácticas aplicables al Poder Judicial en la temática de gestión para resultados, señalan la importancia de desarrollar funciones de monitoreo, seguimiento y evaluación de políticas, planes, programas y proyectos estratégicos, según los lineamientos, metodologías y procedimientos de MIDEPLAN con el fin de fortalecer la gestión institucional y su incidencia sectorial, así como la rendición de cuentas⁷⁴. Así como, proponer iniciativas de evaluación que sirvan para analizar los efectos de las estrategias y de las políticas que han sido implementadas e impulsar medidas de mejoramiento continuo de la planificación institucional⁷⁵.
- 2.62. De igual manera, el Modelo para el mejoramiento de la gestión institucional señala que para conocer si la estrategia y la gestión organizacional están brindando los resultados esperados, se deben realizar procesos de medición, análisis y mejora, así como de evaluación, que permitan tomar decisiones oportunas respecto al accionar institucional.

⁷⁰ MCE p. 48 MIDEPLAN (2016)

⁷¹ MCE p. 20 MIDEPLAN (2016)

⁷² Ídem

⁷³ Norma 5.7 Calidad de la comunicación

⁷⁴ Artículo 67 inciso b) Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación (SNP) N.º 37735-PLAN

⁷⁵ Artículo 28 inciso j) Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación (SNP) N.º 37735-PLAN

Este modelo establece 3 niveles de implementación para el sector público y señala que “una vez concluido cada nivel de acción se brindará un plazo de dos (2) años para que se consolide la implementación del Modelo en el accionar institucional y proceder con la realización de una evaluación de los resultados obtenidos, determinar y analizar las lecciones aprendida”.⁷⁶

2.63. De acuerdo con lo anterior, el Poder Judicial dispone del Subproceso de Evaluación integrado a la Dirección de Planificación, los cuales son los responsables de evaluar la gestión institucional en sus diversas formas para verificar la concordancia entre lo planificado y lo ejecutado o en su defecto diseñar acciones correctivas para lograr esa concordancia y dar soporte al proceso de toma de decisiones institucional por medio de las evaluaciones realizadas⁷⁷.

2.64. Al respecto se observó que este subproceso, como parte de los temas que atiende, ha emitido diversos informes de seguimiento y evaluación de los procesos institucionales, entre los que se encuentran los siguientes:

1. **Evaluación del Plan Estratégico Institucional:** Realización de 4 informes (2 de seguimiento y 2 de evaluación) del PEI vigente⁷⁸.
2. **Evaluación de proyectos estratégicos:** Realización de 2 informes, 1 de seguimiento del portafolio de proyectos y 1 de evaluación de beneficios.
3. **Evaluación del Plan Anual Operativo:** Realización de los informes de seguimiento y evaluación del PAO de forma anual a partir del 2016 al 2022.
4. **Evaluación de ejecución presupuestaria:** Comunicación y publicación de informes de evaluación de la ejecución presupuestaria en el período del 2013 al 2022.
5. **Seguimiento y Evaluación de las Políticas Institucionales:** Disponen de informes de seguimiento y evaluación de las políticas institucionales, y el desglose porcentual del avance de las metas estratégicas por política asociada a partir de los indicadores de cumplimiento y avance establecidos.
6. **Modelo de Seguimiento y Sostenibilidad:** es un modelo diseñado para sustentar los procesos de mejora continua. Se evidenció la comunicación de informes de seguimiento y sostenibilidad de los Circuitos Judiciales en el período entre el 2016 al 2022.⁷⁹
7. **Informes de seguimiento a la implementación de acuerdos de órganos superiores:** Comunicación y publicación de 39 informes en el período del 2020 a 2022⁸⁰. Este seguimiento tiene como propósito determinar el grado de cumplimiento de las recomendaciones emitidas en los informes dirigidos a esos órganos y así generar los insumos necesarios para la toma de decisiones.

⁷⁶ Modelo para el mejoramiento de la gestión institucional, MIDEPLAN (2017) P.100

⁷⁷ [Dirección de Planificación del Poder Judicial](#)

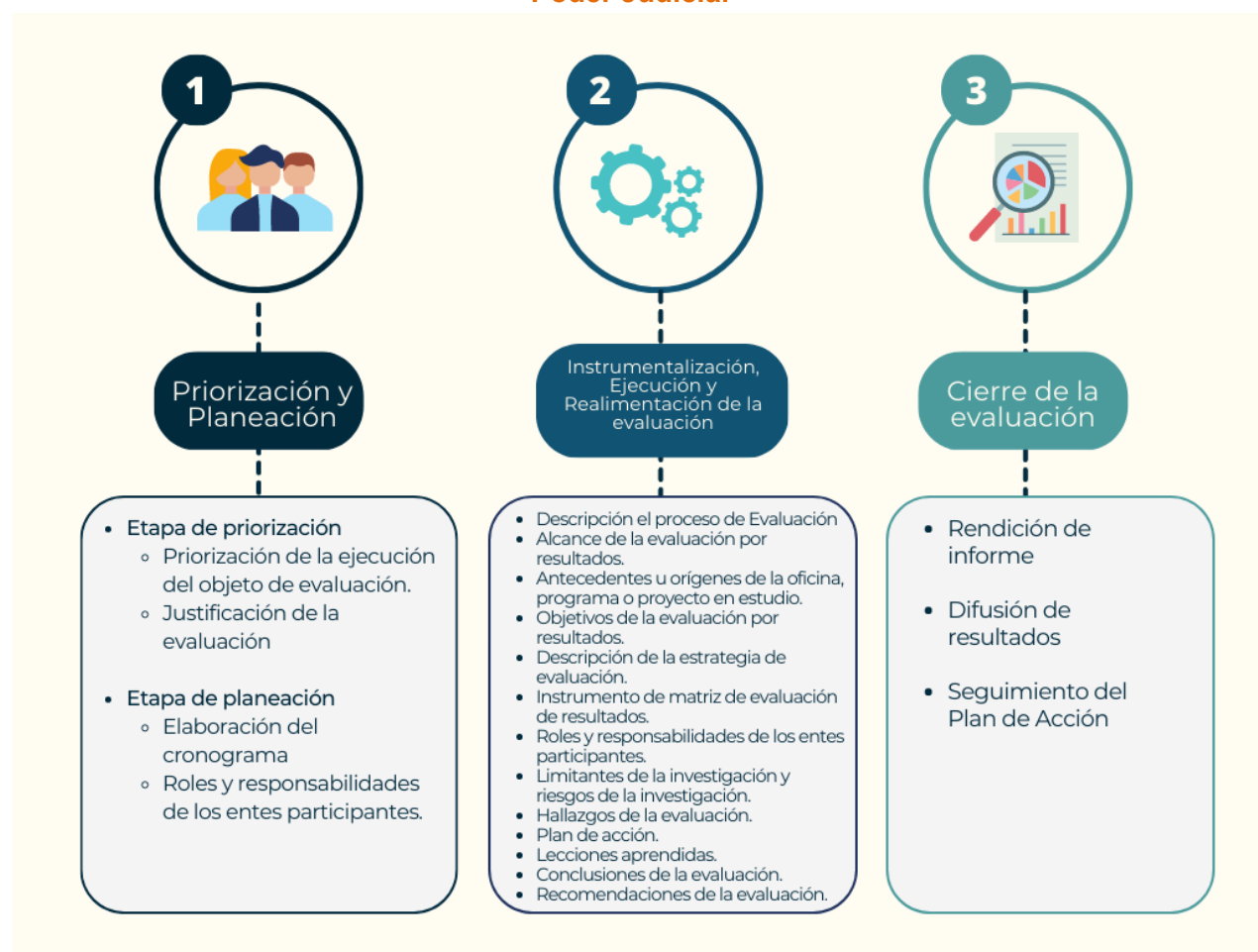
⁷⁸ [Evaluaciones del PEI 2019-2024](#)

⁷⁹ Modelo de Seguimiento y Sostenibilidad en los proyectos de Rediseño (ámbito jurisdiccional)

⁸⁰ [Seguimiento a la implementación de acuerdos de órganos superiores](#)

2.65. Adicionalmente, el Poder Judicial dispone de una “Metodología de Evaluación de Resultados” aprobada por el Consejo Superior en la sesión N° 11-2022 del 08 de febrero de 2022, artículo V.⁸¹, la cual consiste en realizar un análisis valorativo para determinar la medida en que la institución alcanza los objetivos, en el marco estratégico y el valor público. Dicha metodología establece la responsabilidad a la Dirección de Planificación de evaluar los resultados estratégicos según lo definido en el Modelo de Gestión Estratégica Institucional. El proceso de evaluación definido consta de 3 fases las cuales establecen los diferentes procedimientos para su aplicación como se muestra en la figura a continuación:

Figura 1.
Proceso de Evaluación
Poder Judicial



Fuente: Propuesta Metodológica Institucional para la Evaluación por Resultados en el Poder Judicial

⁸¹ [Evaluación de resultados](#)

- 2.66. En ese sentido, la institución señala que la aprobación de esta metodología promueve una cultura institucional de seguimiento y evaluación a los procesos estratégicos para la mejora continua y la toma de decisiones, sin embargo, a la fecha de revisión de esta auditoría la institución no cuenta con informes de resultados elaborados y comunicados producto de la implementación de dicha metodología.
- 2.67. De acuerdo con lo anterior, el Poder Judicial tiene previsto haber llevado a cabo la evaluación de resultados al finalizar el 2024 según se constata en acuerdo tomado por el Consejo Superior del Poder Judicial, en sesión N° 11-2022 celebrada el 08 de febrero de 2022 en el cual aprueba la Metodología de Evaluación por resultados como complemento al Modelo de Gestión Estratégica Institucional⁸² y en tanto se consolida la implementación de dicho modelo⁸³.
- 2.68. Al respecto es importante recalcar que, aplicar la metodología de evaluación de los procesos estratégicos es un paso fundamental para consolidar la gestión para resultados como modelo de gestión institucional orientada a la generación de valor público en los servicios que brinda el Poder Judicial. La evaluación de la gestión permitirá comprobar el cumplimiento de lo planificado, detectar desviaciones y tomar decisiones para su mejora y futura aplicación, además que favorece a la rendición de cuentas y la transparencia.
- 2.69. Por otra parte, se observó que el Subproceso de Planificación Estratégica y de Evaluación capacitó en el 2022, a un total de 1148 funcionarios de los diferentes ámbitos judiciales en relación con temas como el Modelo de Gestión Estratégica (PEI, PAO, Políticas, Proyectos, Innovación, Riesgos y Toma de Decisiones), seguimiento a las metas operativas, establecimiento de resultados, beneficios y población beneficiaria, entre otros, para promover y fortalecer la cultura institucional del seguimiento⁸⁴.
- 2.70. Por último, la institución monitorea la ejecución y resultados por programa, por tema estratégico y por centro de Responsabilidad, y el cumplimiento de metas e Indicadores a través del “Sistema PEI” el cual se encuentra ligado “Sistema PAO”⁸⁵ en la cual se consignan las diferentes metas y objetivos por año, lo que contribuye a la verificación del cumplimiento en el proceso de seguimiento y la evaluación y a la generación de información para la toma de decisiones.

3. CONCLUSIÓN

- 3.1. Una vez obtenidos los resultados con base en la recopilación de la evidencia suficiente y apropiada, se concluye que el Poder Judicial cumple de manera razonable con la aplicación de un enfoque de gestión para resultados, de conformidad con el marco regulatorio y sanas prácticas aplicables.

⁸² [Oficio N.º2049-2022 de 22 de febrero de 2022 “Propuesta Metodológica Institucional para la Evaluación por Resultados en el Poder Judicial”](#)

⁸³ MMGI Mideplan 2017 p.100

⁸⁴ Oficio 1223-PLA-PE-2022 de 16 de diciembre de 2022

⁸⁵ Ambas son herramientas informáticas diseñadas por el PJ para la gestión de planificación institucional

- 3.2. El Poder Judicial ha definido e implementado acciones con un enfoque basado en resultados en su gestión institucional. Desde el 2019 ha implementado un “Modelo de Gestión Estratégica” que tiene como objetivo ser una herramienta sistémica e integral que provee los instrumentos, la información y los procesos relevantes para el apoyo en la toma de decisiones y la generación de valor público, a través de la integración de los niveles estratégicos (Plan Estratégico Institucional, la Gestión de Políticas Institucionales y el Presupuesto), tácticos (Gestión del Portafolio Institucional de Proyectos Estratégicos y Gestión de la Innovación) y operativos de la institución (Planes Anuales Operativos).
- 3.3. En esa línea, se determinó que el Poder Judicial ha orientado sus acciones en el diseño, elaboración e implementación de instrumentos institucionales para alinear diferentes procesos con un enfoque para la generación de resultados y de valor público desde la planificación institucional (estratégica y operativa), el presupuesto, la gestión financiera, las adquisiciones, la gestión de programas y proyectos; el seguimiento y la evaluación de los objetivos estratégicos institucionales, que sirven de insumo a su vez para la transparencia y rendición de cuentas de la gestión ante la ciudadanía.
- 3.4. Si bien el Poder Judicial ha sido riguroso en el proceso de alinear la creación de sus instrumentos de gestión con el marco regulatorio y las buenas prácticas del enfoque de gestión para resultados, se requiere la consolidación del Modelo de Gestión Estratégica a través de la realización de evaluaciones de efectos e impactos del modelo, que propicien mejoras en la gestión, la rendición de cuentas y la entrega de valor público. Sería hasta la realización de esas valoraciones de efectos e impactos que se pueda concluir respecto de la mejora en la eficiencia y calidad del servicio, producto de la aplicación del modelo Gestión para Resultados, las cuales se planifican para finales del 2024 conforme al término del Plan Estratégico Institucional vigente, según lo dispone la Metodología de Evaluación por resultados del Poder Judicial.

Firmamos a los 09 días del mes de junio del 2023, San José, Costa Rica.

Falon Stephany Arias Calero
Gerente de Área
Contraloría General de la República

Mario Alberto Pérez Fonseca
Asistente Técnico
Contraloría General de la República

Daniela Hernández Salazar
Fiscalizadora
Contraloría General de la República

ghj/
G: 2022000340-1
Exp: CGR-INAU-2022000401

CGR | **Firmado digitalmente**
Valide las firmas digitales