

**Universidad de Costa Rica**

**Escuela de Administración Pública**

**Seminario de Graduación:**

**Análisis del estudio de costos sobre la eficiencia operativa al 2018 del  
proceso de reclutamiento y selección de la Sección Administrativa de la  
Carrera Judicial del Poder Judicial de Costa Rica**

**Realizado por:**

**Jorge Esteban Fallas Naranjo, B52620**

**Kevin Joseph Medina Hidalgo, B54252**

**Jorge Andrés Torres Castro, B57193**

**Tutor:**

**Víctor Garro Martínez**

**Para optar por el grado de:**

**Licenciatura en Administración Pública con Énfasis en Banca y Finanzas  
Públicas**

**San José, octubre de 2020**

# Acta de la Defensa



## Acta #176-2020 Tribunal Examinador de Trabajo Final de Graduación Escuela de Administración Pública

Acta de la Sesión Virtual 176-2020 del Tribunal Examinador de los Trabajos Finales de Graduación de la Escuela de Administración Pública, realizada el 15 de octubre del 2020 a las 17 y 30 horas, llevada a cabo de manera virtual y convocada de acuerdo con el artículo 25 del Reglamento General de los Trabajos Finales de Graduación en Grado de la Universidad de Costa Rica, para la Defensa del Trabajo Final de Graduación de: Jorge Esteban Fallas Naranjo carné B52620, Kevin Joseph Medina Hidalgo carné B54252 y Jorge Andrés Torres Castro B57193.

La defensa del trabajo final de graduación se realiza por medio de la licencia de la plataforma zoom que el Centro de Informática le ha asignado a la Escuela de Administración Pública.

Personas miembros del Tribunal Examinador convocadas para la sesión: Dr. Leonardo Castellón Rodríguez, como Presidente del Tribunal Examinador; M.Sc. Victor Garro Martínez como Director del Trabajo Final de Graduación, MGPP. Melvin Obando Villalobos como asesor del Trabajo Final de Graduación, Licda. Dahianna Marín Chacón como asesora del Trabajo Final de Graduación y M.Sc. Denis Parra Mesén, como docente de la Escuela de Administración Pública.

**Artículo 1.** El Presidente del Tribunal Examinador solicita a las personas sustentantes mostrar su documento de identificación, como medio para corroborar su identidad.

**Artículo 2.** El Presidente informa que el expediente de las personas sustentantes contiene todos los documentos que el Reglamento exige. Declara que han cumplido con todos los requisitos del Programa de la Carrera de *Licenciatura en Administración Pública*, que les ha permitido realizar la Defensa de su Trabajo Final de Graduación.

**Artículo 3.** Las personas sustentantes realizaron la defensa oral del Trabajo Final de Graduación titulado "**Análisis del estudio de costos sobre la eficiencia operativa al 2018 del proceso de reclutamiento y selección de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial de Costa Rica**", en modalidad de Seminario de Graduación, dentro del tiempo señalado para tales fines.

**Artículo 4.** Terminada la presentación, las personas miembros del tribunal examinador, dentro del tiempo señalado por la Presidencia del Tribunal, realizaron las preguntas pertinentes sobre aspectos propios del tema tratado en el Trabajo Final de Graduación.

**Artículo 5.** Concluido el interrogatorio, el Tribunal Examinador procedió a deliberar de manera privada.

**Artículo 6.** Con fundamento en el artículo 26 del Reglamento General de los Trabajos Finales de Graduación, y luego de realizada la votación, el Tribunal Examinador calificó el Trabajo Final de Graduación

( X ) APROBADO – AP-

( ) NO APROBADO – NAP-





UNIVERSIDAD DE  
COSTA RICA

EAP Escuela de  
Administración Pública

**Artículo 7.** Con fundamento en el artículo 27 del Reglamento General de los Trabajos Finales de Graduación, el Presidente del Tribunal Examinador comunicó en público el resultado de la deliberación y declaró a las personas sustentantes como acreedoras al título de Licenciados en Administración Pública.

**Artículo 8.** El Presidente del Tribunal Examinador les advirtió de la obligación de asistir al acto público de graduación, para prestar juramento y recibir el título correspondiente.

La Presidencia del Tribunal exhorta a las personas sustentantes a que una vez aprobado el documento final lo coloquen en el repositorio virtual kerwà de la Universidad, tal como lo indica el Reglamento.

Luego de la lectura del Acta, firmaron las personas miembros del Tribunal Examinador presentes y las personas sustentantes a las \_\_\_\_ 18y50 \_\_\_\_ horas.

Dr. Leonardo Castellón Rodríguez  
Presidente del Tribunal

Jorge Esteban Fallas Naranjo  
Carné B52620

M.Sc. Víctor Garro Martínez  
Director del Trabajo Final de Graduación

Kevin Joseph Medina Hidalgo  
Carné B54252

MGPP. Melvin Obando Villalobos  
Asesor del Trabajo Final de Graduación

Jorge Andrés Torres Castro  
Carné B57193

Licda. Dahianna María Chacón  
Asesora del Trabajo Final de Graduación

M.Sc. Denis Parra Mesén  
Docente de la Escuela de Administración Pública



El Reglamento General de los Trabajos Finales de Graduación, en su artículo 29 establece que "En caso de TFG sobresalientes, se podrá conceder una aprobación con distinción si así lo acuerda el tribunal examinador, por una votación de cuatro votos favorables."

( X ) Se aprueba con Distinción

Observaciones:

Original: Escuela de Administración Pública, Copia: Personas sustentantes



PICARD

## **Derechos de Propiedad Intelectual**

28 de octubre de 2020

Los suscritos **Jorge Esteban Fallas Naranjo** con cédula 116450938 y carné B52620, **Kevin Joseph Medina Hidalgo** con cédula 116240168 y carné B54252 y **Jorge Andrés Torres Castro** con cédula 116520388 y carné B57193 estudiantes de Licenciatura en Administración Pública con Énfasis en Gestión de Banca y Finanzas Públicas de la Escuela de Administración Pública de la Universidad de Costa Rica, manifiestan que son autores del Trabajo Final de Graduación modalidad Seminario “Análisis del estudio de costos sobre la eficiencia operativa al 2018 del proceso de reclutamiento y selección de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial de Costa Rica”.

Asimismo, hacemos traspaso de los derechos de utilización del presente trabajo a la Universidad de Costa Rica, para fines académicos: docencia, investigación, acción social y divulgación.

**Nota:** De acuerdo con la Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos N°6683, Artículo 7; “no podrá suprimirse su nombre en las publicaciones o reproducciones, ni hacer en ellas interpolaciones, sin una conveniente distinción entre el texto original y las modificaciones o adiciones editoriales”. Además, el autor conserva el derecho moral sobre la obra, Artículo 13 de esta Ley, por lo que es obligatorio citar la fuente de origen cuando se utilice información contenida en esta obra.

## Dedicatoria

*A todas las personas han colaborado en el desarrollo de este estudio, especialmente a nuestro equipo asesor, Víctor Garro Martínez, Melvin Obando Villalobos y Dahianna Marín Chacón, a todos los demás profesores de la carrera de Administración Pública, y muy especialmente a nuestras familias y amigos, por estar presentes durante este proceso.*

*A mi familia, que con mucho esfuerzo y cariño han sido parte fundamental de todo este proceso, quiero decirles: “Aquí estoy, lo logré, he llegado a la meta, gracias por ayudarme durante el camino a seguir adelante y no dar atrás, gracias por cada momento, por todo el esfuerzo, esto es por ustedes, si se pudo” **Kevin Medina.***

*A Dios, mi familia y pareja, por ser la pieza clave de este largo camino, gracias por ser mis pilares, mi fuente de inspiración y la fuerza que necesitaba para llegar a la meta.  
¡Gracias por todo!*

*A Kevin y Jorge, por ser unos excelentes compañeros, sin ustedes este trabajo no sería el mismo, gracias por creer en mí y permitirme vivir esta experiencia a su lado. **Jorge Torres***

## **Reconocimientos**

Es importante mencionar, y agradecer a todas las personas que directa o indirectamente estuvieron involucrados en el desarrollo de este Trabajo Final de Graduación; por ello como equipo de trabajo, queremos agradecer primeramente a nuestro equipo asesor, por brindarnos el apoyo necesario, a pesar de todos los inconvenientes durante el proceso.

A todos los profesores de la Escuela de Administración Pública, que de alguna u otra forma influyeron en la elección de este trabajo, a nuestros compañeros de generación, por esos buenos momentos a lo largo de la carrera y por supuesto a la Universidad de Costa Rica, por darnos la oportunidad de formar parte, crecer y desarrollarnos en la mejor Universidad del país.

Al Poder Judicial, por su interés y colaboración en nuestro Trabajo final de graduación, en especial a la Sección de Carrera Judicial por abrirle las puertas desde el inicio a este proyecto, por apoyarnos, guiarnos y brindarnos su ayuda durante estos años.

A nuestras familias y seres queridos, por formar parte del día a día, por acompañarnos durante este largo proceso que comenzó por allá en marzo de 2015, y que culmina con nuestro Trabajo Final de Graduación, a todos, gracias por estar siempre presentes.

## Índice

<b>Resumen Ejecutivo</b> .....	9
<b>Introducción</b> .....	11
<b>Capítulo 1</b> .....	15
<b>Tema</b> .....	15
<b>Justificación</b> .....	15
<b>Planteamiento del problema</b> .....	18
<b>Objetivos</b> .....	19
<b>A. Objetivo general:</b> .....	19
<b>B. Objetivos específicos:</b> .....	19
<b>Marco Metodológico</b> .....	19
A. Enfoque .....	19
B. Diseño .....	20
C. Población .....	21
D. Diseño muestral .....	21
E. Categorías de análisis .....	22
F. Técnicas e instrumentos de recolección de la información .....	23
G. Métodos y técnicas de análisis de la información .....	24
H. Validación de la información .....	25
<b>Marco Conceptual</b> .....	26
<b>1. Conceptos Básicos de Costos</b> .....	26
<b>2. Tipos de Costos</b> .....	29
<b>3. Sistemas o Modelos de Costos</b> .....	32
A. Sistema de Costos Tradicional .....	34
B. Sistema de Costeo por Proceso .....	35
C. Sistema de Costeo Basado en Actividades - ABC .....	35
<b>4. Teoría de la toma de decisiones</b> .....	36
<b>5. El concepto de eficiencia en el sector público</b> .....	38
<b>Capítulo 2</b> .....	41
<b>Resumen</b> .....	41
<b>Conociendo el Poder Judicial</b> .....	42

<b>Metodología de Revisión de Manuales de Procedimientos</b> .....	50
1. Manual de procedimientos de concursos para integrar listas de elegibles. ....	55
2. Manual del procedimiento de evaluación de oferentes área médica .....	57
3. Manual de procedimientos de evaluación psicológica de oferentes .....	58
4. Manual de procedimientos de evaluación socio-laboral previo empleo .....	59
<b>Capítulo 3</b> .....	61
<b>Resumen</b> .....	61
<b>Herramienta de Cálculo de Costos de Reclutamiento (CCR)</b> .....	62
<b>Metodología de cálculo de costos</b> .....	64
<b>Capítulo 4</b> .....	88
<b>Resumen</b> .....	88
<b>Definición de Eficiencia</b> .....	89
<b>Eficiencia en los procedimientos</b> .....	90
<b>Actividades con costos más elevados</b> .....	91
<b>Eficiencia en las actividades</b> .....	110
<b>Implicación de los costos en la eficiencia operativa del proceso</b> .....	152
<b>Conclusiones</b> .....	156
<b>Recomendaciones</b> .....	161
<b>Anexos</b> .....	163
<b>Referencias Bibliográficas</b> .....	261



## Índice de Figuras

Figura N° 1. Organigrama de Puestos de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial .....	45
Figura N° 2. Fases del proceso de reclutamiento y selección de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial en el 2018 .....	48
Figura N° 3. Fases del procedimiento de concurso para integrar la lista de elegibles de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial .....	56
Figura N° 4. Fases del procedimiento de evaluación de oferentes área médica de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial .....	57
Figura N° 5. Fases del procedimiento de evaluación psicológica de oferentes de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial .....	58
Figura N° 6. Fases del procedimiento de evaluación socio-laboral previo empleo de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial .....	60
Figura N° 7. Pantalla de inicio de Herramienta CCR.....	63
Figura N° 8. Costos de las Fases del proceso de reclutamiento y selección de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial en el 2018 .....	83

## Índice de Cuadros

Cuadro N°1. Matriz de categorías por estudiar .....	22
Cuadro N°2. Clasificación de costos: Procedimiento de concurso para integrar listas de elegibles .....	67
Cuadro N°3. Clasificación de costos: Procedimiento de evaluación socio laboral previo empleo.....	69
Cuadro N°4. Clasificación de costos: Procedimiento de evaluación psicológica de oferentes ha puesto de la judicatura .....	71
Cuadro N°5. Clasificación de costos: Procedimiento de atención médica pre-empleo .....	72
Cuadro 6. Cuestionario para determinar la eficiencia de los procedimientos que componen el proceso de reclutamiento .....	90

Cuadro 7. Resumen de actividades por encima del promedio en el procedimiento PILE .....	96
Cuadro 8. Resumen de actividades por encima del promedio en el procedimiento de evaluación sociolaboral previo empleo .....	99
Cuadro 9. Resumen de actividades por encima del promedio en el procedimiento de evaluación psicológica de oferentes a puestos de la judicatura .....	103
Cuadro 10. Resumen de actividades por encima del promedio en el procedimiento de atención médica preempleo .....	109
Cuadro 11. Cuestionario para determinar eficiencia de actividades desarrolladas por procedimiento del proceso de reclutamiento y selección ejecutado por la Sección Administrativa de la Carrera Judicial .....	110
Cuadro 12. Información sobre consultas realizadas a los profesionales responsables de los procedimientos del proceso de reclutamiento y selección referentes a la eficiencia .....	112
Cuadro 13. Cuestionario de eficiencia en las actividades del procedimiento concurso para integrar lista de elegibles .....	114
Cuadro 14. Cuestionario eficiencia en las actividades del procedimiento evaluación sociolaboral previo empleo .....	120
Cuadro 15. Cuestionario eficiencia en las actividades del procedimiento evaluación psicológica de oferentes a puesto de la judicatura.....	127
Cuadro 16. Cuestionario sobre la eficiencia en el procedimiento de evaluación médica preempleo.....	142

### **Índice de Tablas**

Tabla N°1. Concursos finalizados del 2018 por área .....	65
Tabla N°2. Concursos finalizados del 2018 por categoría .....	65
Tabla N°3. Resumen de datos obtenidos por Herramienta CCR .....	78

## Índice de Gráficos

Gráfico 1. Costos del procedimiento de concurso para integrar listas de elegibles en el 2018 del Poder Judicial. ....	84
Gráfico 2. Costos del procedimiento de evaluación socio laboral previo empleo en el 2018 del Poder Judicial. ....	85
Gráfico 3. Costos del procedimiento de evaluación psicológica de oferentes a puesto de la judicatura en el 2018 del Poder Judicial. ....	86
Gráfico 4Gráfico N°4. Costos del procedimiento de atención médica pre empleo en el 2018 del Poder Judicial. ....	87
Gráfico 5. Representación de las actividades del procedimiento concurso para integrar lista de elegibles con mayor costo al promedio: .....	93
Gráfico 6. Representación de las actividades del procedimiento evaluación sociolaboral previo empleo con mayor costo al promedio:.....	97
Gráfico 7. Representación de las actividades del procedimiento evaluación psicológica de oferentes a puesto de la judicatura con costo mayor al promedio: .....	100
Gráfico 8. Representación de las actividades del procedimiento atención médica pre-empleo con costo mayor al promedio: .....	106
Gráfico 9. Representación de la reducción del tiempo en las actividades n°7 y 22 del procedimiento de evaluación psicológica de oferentes a puesto de la judicatura .....	125
Gráfico 10. Representación de la variación en el costo de las actividades n°7 y 22 del procedimiento de evaluación psicológica de oferentes a puesto de la judicatura .....	126
Gráfico 11. Representación de la reducción en el tiempo de duración de la actividad n°37:.....	140
Gráfico 12. Representación de la disminución del costo de la actividad n°37, justificado por la reducción en el tiempo de duración:.....	141

## **Índice de Anexos**

Anexo N°1. Organigrama General del Poder Judicial de Costa Rica.....	163
Anexo N°2. Organigrama del Ámbito Auxiliar de Justicia.....	164
Anexo N°3. Organigrama del Ámbito Jurisdiccional.....	165
Anexo N°4. Organigrama del Ámbito Administrativo.....	166
Anexo N°5. Manual de procedimientos de concurso para integrar la lista de elegibles.....	167
Anexo N°6. Manual de procedimientos para la atención médica pre-empleo .....	170
Anexo N°7. Manual de procedimientos de evaluación psicológica de oferentes ha puesto de la judicatura .....	173
Anexo N°8. Manual de procedimientos de evaluación socio laboral previo empleo .....	177
Anexo N°9. Simbología utilizada en manuales de procedimientos .....	179
Anexo N°10. Metodología de trabajo para el cálculo de los costos del proceso de reclutamiento.....	180
Anexo N°11. Manual de usuario de herramienta CCR.....	199
Anexo N°12. Respuestas a preguntas de eficiencia en los procedimientos.....	207
Anexo N°13. Costos de las fases de los procedimientos de la unidad interdisciplinaria de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial.....	210
Anexo N°14. Lista de concursos finalizados del 2018.....	212
Anexo N°15. Cuestionario sobre eficiencia operativa en el proceso de reclutamiento de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial .....	213
Anexo N°16. Acuerdo de autorización del Consejo Superior del Poder Judicial para el desarrollo del Trabajo Final de Graduación.....	257

Fallas Naranjo, Jorge Esteban.

Medina Hidalgo, Kevin Joseph.

Torres Castro, Jorge Andrés.

Análisis del estudio de costos sobre la eficiencia operativa al 2018 del proceso de reclutamiento y selección de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial de Costa Rica.

Proyecto de Graduación – Administración Pública – San José, C.R.:

J. Fallas N., K. Medina H. y J. Torres C., 2020.

274 páginas.

Director:

M.Sc. Víctor Garro Martínez.

Coordinador de Carrera Administración Pública – Universidad de Costa Rica.

## **Resumen Ejecutivo**

Esta investigación estudia el comportamiento de costos sobre la eficiencia operativa al 2018 del proceso de reclutamiento y selección de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial de Costa Rica. Dicha Sección pertenece a la Dirección de Gestión Humana, adscrita al Ámbito Administrativo de uno de los tres Supremos Poderes de la República de Costa Rica.

Primero, se identificaron los procedimientos del proceso de reclutamiento y selección ejecutado por dicha Sección. Además, se determinaron los costos de cada uno de esos procedimientos, con el fin de analizar sus implicaciones sobre la eficiencia operativa de dicho proceso.

Estos objetivos se llevan a cabo mediante una revisión de los manuales de procedimientos desarrollados por la Sección Administrativa de la Carrera Judicial,

donde se verifica el tiempo de duración y los puestos que intervienen. Luego, por medio de entrevistas y revisión documental con los profesionales de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial se obtienen los distintos costos en que incurre el Poder Judicial para reclutar. Los cuales se han estimado mediante una herramienta creada en Microsoft Excel, como producto de la presente investigación, la cual facilita el acceso a información.

El enfoque cualitativo y el uso de las herramientas cuantitativas para el análisis de datos permiten determinar que el costo total del proceso de reclutamiento y selección, bajo un escenario donde participan 32 oferentes, requiere una inversión de ₡31.066.368,36. En el cual un 92,6% de las actividades cumplen con los criterios de eficiencia operativa definidos en esta investigación. Lo que implica, que el Poder Judicial deba aplicar medidas de contención en áreas como: equipo e insumos médicos, test psicológicos y tiempos de duración.

**PALABRAS CLAVE:** Administración Pública; Poder Judicial; Costos; Eficiencia; Eficiencia operativa; Proceso de reclutamiento y selección; Sección Administrativa de la Carrera Judicial; Manual de procedimientos.

## **Introducción**

En la presente investigación se analizan los costos sobre la eficiencia operativa al 2018 del proceso de reclutamiento y selección, el cual es responsabilidad de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial de Costa Rica. Unidad, que según el artículo 66 de la Ley de Carrera Judicial tiene “el propósito de lograr la idoneidad y el perfeccionamiento en la administración de justicia (Asamblea Legislativa, 1993).

Este estudio se compone de cuatro capítulos, con la finalidad de expresar las implicaciones de los costos sobre la eficiencia operativa del proceso de reclutamiento y selección. A través de los cuales, se brinda una aproximación a la estructura que permite al Poder Judicial mantener listas de profesionales elegibles, que puedan llegar a administrar justicia y así, cumplir con una de las competencias del Poder Judicial.

En el primer capítulo se explican los motivos que justifican el desarrollo de esta investigación. Además, se plantea el problema, cuya definición resulta en ¿Cuál es el comportamiento de los costos al 2018 del proceso de reclutamiento y selección de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial de Costa Rica? Lo cual, permitirá el desarrollo de una estrategia que le permita al Poder Judicial la toma de mejores decisiones.

Además, se plantea el objetivo general y los específicos, que se mencionan en las próximas líneas. Estos, serán desarrollados conforme al marco metodológico, que se enfoca en una perspectiva cualitativa, pese a que utiliza herramientas cuantitativas que faciliten el respectivo análisis y la proposición de una herramienta de cálculo de costos. Además, se involucra a cada uno de los funcionarios responsables de la ejecución de los procedimientos.

Por otra parte, con la finalidad de garantizar el mejor entendimiento del estudio, se adjuntan una serie de definiciones. Dentro de las cuales se encuentra qué es un costo, sus modelos o sistemas, base, su método de acumulación y la filosofía de costeo. Asimismo, se detallan los tipos de costos, desde la perspectiva de distintos autores. Se define la teoría de la toma de decisiones y el concepto de eficiencia en el sector público.

En el capítulo 2, se definen cada uno de los procedimientos del proceso de reclutamiento y selección. Mediante una revisión de manuales realizados previamente por los funcionarios de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial, se determina la nueva versión, tiempos de duración por cada actividad, responsables de su ejecución, diagrama de flujo y la respectiva simbología.

Asimismo, es desarrollada una contextualización sobre la Sección, que pertenece a la Dirección de Gestión Humana del Poder Judicial, cuyo principal objetivo es hacer respetar las leyes y administrar la justicia de Costa Rica (Poder Judicial, 2019). Dicha obligación que, proviene de la Constitución Política de Costa Rica, implica que existe una división en tres ámbitos dependientes de la Corte Suprema de Justicia y que, para el presente caso, interesa que la Sección está ubicada dentro del Ámbito Administrativo.

Se realiza una descripción, porque la Sección es responsable del proceso de reclutamiento y selección. Lo cual, es parte de la competencia indicada en el artículo 66 de la Ley de Carrera Judicial, que consiste en “regular, por medio de concurso de antecedentes y de oposición, el ingreso, los traslados y los ascensos de los funcionarios que administren justicia, con excepción de los Magistrados, desde los cargos de menor rango hasta los de más alta jerarquía” (Ley de Carrera Judicial, 1993).



Proceso, que se compone de cuatro procedimientos, dentro de los cuales están: el concurso para integrar listas de elegibles, la evaluación socio laboral previo empleo, la evaluación psicológica de oferentes a puesto de la judicatura y la atención médica pre-empleo; los cuales se explican en este capítulo 2 y se anexan los respectivos manuales de procedimientos. Cada uno, desarrollado y revisado con el apoyo de los puestos responsables (profesionales 2, médico de apoyo al proceso de reclutamiento, jefatura de la Sección).

En el capítulo 3 se determinan los costos de cada uno de los procedimientos descritos en el capítulo 2. Para lo cual, se ha desarrollado una herramienta en Excel que permita obtener los costos de mano de obra directa, materiales directos y costos indirectos, según cada una de las actividades y por procedimiento. Los datos son obtenidos mediante consulta por correo electrónico al puesto de enlace con la Sección Administrativa, la que facilitó el presupuesto del 2018, entrevista con los responsables de cada uno de los procedimientos y consulta a través de correo electrónico a la Sección de Transportes.

Asimismo, la herramienta, adjunta en los anexos, se propone con la finalidad de que pueda ser utilizada por la Sección Administrativa de la Carrera Judicial. Lo anterior, implica una adaptación a su realidad y mejoras que le brinden a los funcionarios, la posibilidad de actualizarla de manera periódica.

Este mismo capítulo, se incorpora el detalle de los costos más importantes para cada uno de los procedimientos. Relevancia, que se muestra mediante gráficos lineales y es determinado por la alta incidencia dentro del monto total que deberá desembolsar el Poder Judicial por su desarrollo. Esto, toma en cuenta que el proceso de reclutamiento y selección cuesta en total ₡31.066.368,36.

En el caso del capítulo 4, se desarrolla el análisis de las implicaciones de los costos sobre la eficiencia operativa del proceso de reclutamiento y selección de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial de Costa Rica. En primer lugar, se define la eficiencia; luego, los criterios que se deben aplicar desde la perspectiva de la presente investigación, por parte de la Sección en el proceso. Última acción, que se desarrolla mediante una batería de preguntas que permiten alcanzar este objetivo, donde se considera el criterio de los puestos responsables de los procedimientos.

Sumado a lo anterior, se realiza el análisis respectivo sobre algunas de las actividades que requieren una cantidad de recursos significativa. Donde se considera su relevancia para alcanzar la finalización del proceso y su calidad. Esto, incluirá el criterio establecido por distintos autores y la perspectiva profesional de los funcionarios de la Sección Administrativa.

Finalmente, se realizan las conclusiones, así como también las recomendaciones que resultan de la investigación. Esto, considera los distintos recursos disponibles y las herramientas de búsqueda de información utilizadas durante el proceso, dentro de las que están: consulta por correo electrónico, entrevistas presenciales, virtuales, llamadas telefónicas y revisión documental.

## **Capítulo 1**

El primer capítulo de la presente investigación tiene como objetivo conocer los aspectos fundamentales con los cuales se lleva a cabo el proceso de investigación, de manera que se pueda conocer el tema, objetivos, marco metodológico, marco conceptual y otros puntos importantes para el desarrollo del trabajo final de graduación.

### **Tema**

Análisis del estudio de costos sobre la eficiencia operativa al 2018 del proceso de reclutamiento y selección de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial de Costa Rica.

### **Justificación**

Estudiar los costos asociados a los bienes o servicios que brindan las organizaciones públicas a la sociedad civil es de gran importancia, ya que permite identificar los recursos disponibles con los que cuenta la organización y al mismo tiempo alinear dichos costos de manera efectiva con las actividades, procesos, productos u objetivos que se desean alcanzar a nivel instruccional.

Sin embargo, el estudio de costos no solo permite que los recursos estén alineados a la estrategia de la organización, sino que también permite desarrollar una serie de beneficios, entre los que destacan; el manejo eficiente de los recursos disponibles, la evaluación rentable de los costos asociados a las actividades que conlleva la entrega de bienes o servicios a la sociedad, el control, mitigación y evaluación de riesgos; y la prevención ante posibles variaciones de los costos a través del tiempo.

El estudio de costos es una herramienta útil en el proceso institucional de mejora continua, debido a que este es un insumo necesario para la toma de decisiones dentro de las organizaciones, lo que en la actualidad es fundamental para la gestión basada en resultados.

Ahora bien, desde la esfera de la Administración Pública, la importancia del estudio de costos radica en cómo las organizaciones públicas pueden adaptar nuevas técnicas o metodologías de estudios de costos que les permita desarrollar un mejor manejo de los recursos disponibles, basados en diversos criterios como la eficiencia y eficacia.

Lo anterior se justifica en la *Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos* (N°8131) y su principio de gestión financiera, puesto que el artículo 5° indica lo siguiente; “la administración de los recursos financieros del sector público se orientará a los intereses generales de la sociedad, atendiendo a los principios de economía, eficacia y eficiencia, con sometimiento pleno a la ley” (Asamblea Legislativa, 2001).

De esta manera, el estudio de costos responde a una base legal, teórica y práctica, que cabe destacar en los últimos años no se ha desarrollado a profundidad en el país, esto por cuanto su estudio depende de la disponibilidad de información clara y transparente por parte de las organizaciones. Sin embargo, este hecho le permite a la presente investigación desarrollar conocimiento nuevo para el sector público costarricense.

Aunado a esto, es importante mencionar el aporte que la investigación puede brindar a la organización en la solución de necesidades de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial, las cuales surgen al desconocer los costos

asignados a cada una de las actividades que conlleva el proceso de reclutamiento y selección dentro de la Sección.

Por ello que se requiera realizar un estudio de costos de los procesos para aportar a la mejora continua institucional, fundamentalmente en temas como acceso a la información, toma de decisiones y eficiencia.

Cabe destacar que el estudio abarca únicamente el subproceso de reclutamiento, ya que, por motivos de delimitación de la investigación, costos del acceso a la información y la intervención de otras áreas que no corresponden a la Sección Administrativa de la Carrera Judicial, el subproceso de la selección no se toma en cuenta. Sin embargo, por un tema de denominación de procesos de la Sección, se utiliza el término de “reclutamiento y selección”.

Además, en relación con el título de la investigación, este se ubica temporalmente en el año 2018, debido a que el fin del estudio no es compilar la información histórica del subproceso de reclutamiento de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial, si no utilizar los datos de este año para desarrollar la investigación. Pues al momento de iniciar con el estudio, los datos más certeros y convenientes son los de 2018.

Asimismo, la presente investigación puede incentivar a más instituciones públicas a que utilicen los estudios de costos como un mecanismo de respuesta ante distintos escenarios, como el del contexto nacional costarricense (crisis fiscal), en el cual, se debe brindar a la sociedad bienes o servicios a un menor costo, pero sin disminuir la calidad de estos.

## **Planteamiento del problema**

Actualmente la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial de Costa Rica no cuenta con las herramientas para estimar los costos asociados a los procesos de reclutamiento y selección, los cuales se basan en “regular el ingreso, los traslados y los ascensos de los funcionarios que administren justicia, con excepción de los Magistrados, desde los cargos de menor rango hasta los de más alta jerarquía dentro del Poder Judicial” (Poder Judicial, 2019).

Asimismo, la Sección carece de información necesaria para conocer las implicaciones de los costos en la planificación, toma de decisiones y eficiencia institucional. Por esta razón, es de suma importancia para la investigación conocer y entender los distintos elementos que pueden influir en la determinación de los costos en los que incurre la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial costarricense.

Con base a lo anterior, surge la siguiente pregunta de investigación; ¿Cuál es el comportamiento de los costos al 2018 del proceso de reclutamiento y selección de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial de Costa Rica?

## **Objetivos**

### **A. Objetivo general:**

Estudiar el comportamiento de costos sobre la eficiencia operativa al 2018 del proceso de reclutamiento y selección de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial de Costa Rica.

### **B. Objetivos específicos:**

1. Identificar los procedimientos del proceso de reclutamiento y selección de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial de Costa Rica.
2. Determinar los costos de cada uno de los procedimientos del proceso de reclutamiento y selección de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial de Costa Rica.
3. Analizar las implicaciones de los costos sobre la eficiencia operativa del proceso de reclutamiento y selección de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial de Costa Rica.

## **Marco Metodológico**

### **A. Enfoque**

La presente investigación está basada principalmente en un enfoque cualitativo, pero utiliza herramientas cuantitativas para el análisis de datos.

Lo anterior, debido a que se recolecta información sobre procedimientos específicos del proceso de reclutamiento de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial; tarea que se desarrolla mediante entrevistas y revisión documental de los distintos manuales de procedimientos que contienen actividades

ejecutadas por cada uno de los puestos relacionados con el proceso de reclutamiento; de manera que se identifique las actividades y su costo asociado.

En el estudio se sugiere el uso o aplicación de estadística básica y/o cálculos simples. Estos son necesarios, únicamente, para el análisis y descripción de la información recolectada (uso de herramientas cuantitativas), como resultado final de la investigación.

Asimismo, la investigación se desarrolla a través de una perspectiva holística, para reconstruir la realidad sin manipulación alguna; cuyo fin es identificar el comportamiento de los costos en el 2018 del proceso de reclutamiento de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial de Costa Rica, con lo cual se responde la pregunta problema planteada en esta investigación.

Al mismo tiempo, la presente es una investigación de enfoque propositivo. Esta, no solo pretende identificar las distintas actividades y determinar los costos asociados a los procedimientos de Reclutamiento y Selección, tal como se plantea en los objetivos específicos de la investigación; también, pretende desarrollar una herramienta mediante la cual se pueda determinar los costos del proceso analizado.

## B. Diseño

Hernández Sampieri *et al.* (2006), indica que un enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o investigación para responder al planteamiento del problema. Un estudio mixto lo es desde el planteamiento del problema, hasta la recolección y análisis de datos que posteriormente generan resultados, lo que se fundamenta en la triangulación de métodos e información.



Por lo tanto, debido a los datos que requiere la investigación, es necesario adoptar este enfoque. Al tratarse de información tanto cualitativa como cuantitativa, es necesario romper con el esquema “uniforme” de la investigación.

De esta manera el abordaje general de la presente investigación radica en la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial de Costa Rica y al ser una organización pública, este tipo de diseño permite describir y analizar de una mejor manera los costos y sus implicaciones en la eficiencia operativa.

La investigación utilizará un diseño mixto, ya que pretende integrar métodos cuantitativos y cualitativos, con la finalidad de analizar y sistematizar datos relacionados con el costo de servicios públicos y a su vez enfatizar en conceptos vinculados a cuestiones sociales como el manejo del presupuesto público y de procesos institucionales, como factor primordial en la búsqueda de la eficiencia.

La selección de este diseño se debe a características que posee la Sección en estudio dentro del Poder Judicial. Dentro de ellas se encuentra el hecho de tener una finalidad de generar bienestar común mediante el adecuado y eficiente proceso de reclutamiento y selección dentro de la Carrera Judicial, brindado así un servicio de calidad y a un óptimo costo.

### C. Población

El universo de estudio para este trabajo está constituido por el personal de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial, la cual se divide en:

- Recepción
- Archivo
- Concursos ordinarios y suplentes
- Concurso de ternas
- Unidad interdisciplinaria
- Unidad de seguimiento

Además, intervienen otras áreas u oficinas relacionadas con el proceso de reclutamiento, tal como el:

- Departamento de Servicios Generales

#### D. Diseño muestral

La presente investigación tendrá un diseño muestral determinado antes de la recolección de los datos y que se califica como de conveniencia. Se debe a que el personal es seleccionado específicamente de cada Unidad, ya que son los encargados de suministrar la información necesaria correspondiente al proceso de reclutamiento y selección. Por lo cual, son elegidos por comodidad, de acuerdo con el nivel de información y a la disponibilidad de tiempo con el que se cuenta para el desarrollo de la investigación.

La muestra se realiza con el propósito de seleccionar a aquellos funcionarios con la capacidad de brindar toda la información requerida. Dentro de lo que se requiere la definición y operación de las actividades en los manuales de procedimientos, con el fin de obtener un ágil y fácil manejo de la información con los colaboradores seleccionados.

Además, es indispensable contar con personal que pueda apoyar y retroalimentar los distintos hallazgos derivados del análisis. Lo anterior, permite generar conclusiones fundamentadas y al mismo tiempo validaciones, que permitan una mayor posibilidad de desarrollar y establecer recomendaciones como parte de la investigación.

Además, se utiliza documentación de fuentes primarias como medio de acceso a los datos e información de importancia. A lo cual se le debe sumar el criterio de los distintos colaboradores que ejecutan las labores relacionados con los costos del proceso.

De esta manera, la situación anterior justifica el hecho que se realice un muestreo por conveniencia, debido a que es indispensable para la investigación contar con toda la información posible y a la vez no tener dificultades de acceso en el proceso de reclutamiento y selección de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial.

#### E. Categorías de análisis.

**Cuadro N°1. Matriz de categorías por estudiar**

<b>Categoría de análisis</b>	<b>Definición de la categoría</b>	<b>Propósito del análisis</b>	<b>Instrumentos o fuentes de información</b>
Procedimientos del proceso de reclutamiento y selección.	Pasos establecidos de las diferentes etapas (actividades y tareas) que conforman el proceso de reclutamiento y selección de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial.	Comprender las actividades y tareas necesarias para incluir nuevos oferentes al escalafón de elegibles en la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial.	La información será suministrada por los funcionarios de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial, mediante: -Entrevistas. -Manual de procedimientos.
Costos operativos del proceso de reclutamiento y selección.	Cantidad de recursos utilizados por la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial en el proceso de reclutamiento y selección.	Determinar el costo real del proceso de reclutamiento y selección en la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial.	La información será suministrada por los funcionarios de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial, mediante: -Entrevistas. -Cuestionario. -Escalas de estimación.

<b>Categoría de análisis</b>	<b>Definición de la categoría</b>	<b>Propósito del análisis</b>	<b>Instrumentos o fuentes de información</b>
			-Presupuestos institucionales. -Documento que contiene Índice salarial para el año 2018.
Eficiencia operativa del proceso de reclutamiento y selección.	Característica que le permite a la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial incrementar la toma de decisiones adecuadas y óptimas, para lo cual se requiere insumos como: datos, información y recursos necesarios.	Identificar la manera en que los costos asociados al proceso de reclutamiento y selección implican en las actividades y tareas que conlleva la actualización del escalafón de elegibles de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial.	-Caracterización de la eficiencia operativa donde se toma en cuenta la teoría sugerida por diversos autores. -Descripción detallada de la importancia de los costos en la Sección, para la toma de decisiones para lo que se considera el criterio de eficiencia.

F. Técnicas e instrumentos de recolección de la información.

- Entrevistas (cara a cara): información verbal a través de preguntas.
- Hojas de observación: se recolecta la información de manera preliminar, de tal forma que posteriormente pueda ser utilizada para ser distribuida de otra forma y/u obtener conclusiones.
- Análisis documental: mediante esta técnica se recolecta información de fuentes secundarias, como son libros, revistas, trabajos finales de graduación, entre otros.

### G. Métodos y técnicas de análisis de la información

- Transformación de datos: La información se mostrará de una forma gráfica y organizada, de manera que facilite la comprensión y el análisis, incluso se podría utilizar como una manera de ilustrar conceptos, procesos o etapas en las que se encuentra o se puede encontrar el objeto de la investigación. Algunos ejemplos pueden ser; gráficas y/o matrices que sean descriptivas y/o explicativas.
- Análisis de contenido: El análisis de contenido buscará identificar los significados del documento de la investigación, este se puede exponer de manera textual, la transcripción de una entrevista, historia de vida, o cualquier otro tipo de material para el desarrollo de la investigación.

Se divide en 4 partes:

- Análisis previo: familiarización con la información.
  - Preparación del material: información recolectada.
  - Selección de categorías de análisis: Categorías elaboradas (por conceptos o ideas).
  - Explotación de los resultados: se le da sentido al texto una vez realizado el análisis.
- Obtención de resultados y conclusiones: Las conclusiones se determinan de acuerdo con los datos analizados, de manera que se reestructura la información y se generan de manera que edifiquen un significado de importancia para la investigación.
  - Verificación de conclusiones: Las conclusiones obtenidas, deberán ser verificadas y confirmar que las mismas están siendo interpretadas de manera correcta con respecto a la información suministrada por la investigación.

#### H. Validación de la información

El método por utilizar en la presente investigación para la validación de los datos obtenidos será la triangulación, definida por Hernández Sampieri et al. (2006) como la utilización de diferentes fuentes y métodos de recolección (p.623). Esto se demostrará en la descripción de las técnicas e instrumentos de recolección y análisis de la información.

Asimismo, la investigación aprovechará el acceso a diversas fuentes primarias de información, que brindarán los detalles sobre los costos del proceso de reclutamiento y selección de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial, lo que generaría más de una perspectiva de abordaje acerca de este tema.

El enfoque mixto permite además incluir criterios de expertos dentro de las fuentes de información; por lo cual la presente investigación incluirá la teoría desarrollada por diversos autores, los cuales plantean los beneficios y las metodologías para el desarrollo adecuado del estudio de costos dentro de las organizaciones.

## **Marco Conceptual**

La determinación de los costos en los que incurre una organización para realizar un proceso o producto es de suma importancia. Debido a que, este tipo de información, cuando es clara, concisa y accesible, se convierte en una herramienta para que los altos mandos puedan conocer el funcionamiento organizacional, su eficiencia y por ende tomar decisiones al respecto.

No obstante, para poder detallar los costos de cualquier proceso, sea éste de índole privado o público, es necesario primero saber una serie de conceptos relacionados con el análisis de costos.

Por lo tanto, a continuación, se discutirán las principales nociones, tipos, sistemas, maneras de estudiar el tema y los distintos métodos de cálculo que se pueden aplicar en el tema de costos. Además, será discutido el concepto de toma de decisiones y de eficiencia operativa organizacional.

### **1. Conceptos Básicos de Costos**

En la literatura es posible encontrar distintas definiciones sobre costos. Muchas de estas mantienen criterios similares, pero también diferencias de concepción. Por lo tanto, a continuación, se mencionan algunas definiciones de distintos autores.

Dos autores son Ferguson y Gould (1983), quienes en su obra "*Teoría Microeconómica*" definen costos como "un aspecto de la actividad económica, para el empresario individual esto implica sus obligaciones de hacer pagos en efectivo, para el conjunto de la sociedad, el costo representa los recursos que deben sacrificarse para obtener un bien dado" (p.10).

Tal como se puede observar, estos autores se refieren al concepto desde la perspectiva macroeconómica nacional, donde cada organización, como parte de un sistema, deberá realizar una serie de erogaciones para realizar el bien o servicio que ofrece a su mercado meta.

En una línea similar de análisis, Fernández (2012) utiliza la definición de costos mencionada por Edward Menesby, quien señala:

El costo se define como la medición en términos monetarios, de la cantidad de recursos usados para algún propósito u objetivo, tal como un producto comercial ofrecido para la venta general o un proyecto de construcción. Los recursos emplean materia prima, materiales de empaque, horas de mano de obra trabajada, prestaciones, personal asalariado de apoyo, suministros y servicios comprados y capital atado en inventario, terrenos, edificios y equipo (p.7).

Menesby detalla cuáles pueden ser los costos en los que incurren las organizaciones a la hora de desarrollar sus bienes y servicios. Es una definición brindada desde una perspectiva menos técnica, es decir, aplicada a la vida real de una organización y disponible para personas que, no precisamente están inmersas en el tema.

Por otra parte, Carlos Cuevas (2010) en su libro "*Contabilidad de costos*" establece que el costo "Se define como el sacrificio realizado para obtener algún bien o servicio. Este sacrificio puede medirse por las erogaciones de efectivo, la propiedad transferida y los servicios realizados" (p.25). Esta definición opta por señalar lo que implican los costos; es decir, que se deberá dar a cambio de estos, para así poder ejecutar cada una de sus tareas.



Por otra parte, Ángel Tejada, Rosario Pérez, Monserrat Núñez y Ángela Jiménez (2004) en su libro "*Contabilidad de costes: Supuestos prácticos*" definen los costos como "El consumo valorado en términos monetarios de los diferentes factores que se incorporan racionalmente y de forma necesaria en el proceso de producción para la obtención de un producto o la prestación de un servicio" (p.5). En el caso de Tejada y Pérez incorporan aspectos esenciales de esta investigación, como son la eficiencia, medición y el uso de los datos.

Como se puede apreciar, existen diferencias sustanciales en las definiciones anteriores, pues Cuevas da énfasis al sacrificio, el cual puede ser de distintos tipos y no únicamente monetario. Por el contrario, Tejada y Rosario relacionan *costos* en términos monetarios específicamente. También, difieren en la concepción del costo pues los primeros se refieren al costo por parte de un consumidor y los segundos por parte de una organización.

Por su parte, Makón y Calle (2011), definen costos simplemente como "Lo que cuestan los factores productivos para desarrollar un bien o servicio" (p.3). Una definición brindada desde la perspectiva de un proveedor de bienes y/o servicios y no de un consumidor. Utiliza un término muy importante como lo es factores productivos, el cual se describe como todo lo que le permita a las organizaciones obtener y alcanzar resultados.

En el caso de Rayle Rayburn (1999), define costos mediante la diferenciación entre productos y servicios:

En el caso de un producto la medición monetaria de los recursos que se hayan usado, como los materiales, mano de obra y costos indirectos. En el caso de un servicio, el costo es el sacrificio monetario que se haya hecho para proporcionar el servicio (p.4).

Ahora bien, Jair Albeiro Osorio Agudelo (2015) en su artículo “*Diseño e implementación de un modelo de costos como referente para las PYMES: un estudio de caso de TV Pública*” cita a Duque, Osorio, & Agudelo que definen que los componentes de un modelo de costos son: la base de costeo, el método de acumulación de costos y la filosofía de costeo.

La base de costeo es “la fuente u origen de los costos que sirven de base para la valoración de los productos o servicios” (Osorio, 2015, p.6), mientras que el método de acumulación de costos es “la forma como se registran o acumulan los costos a lo largo del proceso productivo” (Osorio, 2015, p.6), este método de acumulación puede ser: por órdenes de fabricación, por procesos, por actividades o por proyectos.

Finalmente, filosofía de costeo se define según Osorio (2015) como; “los criterios que se tienen en cuenta al definir si un recurso consumido dentro del proceso productivo o de prestación del servicio, se considera costo del producto o servicio (inventariable) o si se considera costo del periodo o gasto (no inventariable)” (p.6).

## **2. Tipos de Costos**

Los costos se encuentran asociados a todo tipo de empresas sin importar si son de manufactura, comercio o servicios. Por lo tanto, a continuación, se describirán algunos de las categorías más comunes según distintos autores:

Cuevas organiza los costos en diversas categorías, de acuerdo con la naturaleza de la organización. Por ejemplo, el autor menciona los costos desde su planeación y comportamiento, los divide en fijos y variables.

“Los primeros son los que no cambian o varían con la actividad de producción o actividad de la empresa, mientras que los variables son aquellos que cambian en proporción directa con la actividad o producción de la empresa” (Cuevas, 2010, p.23). También el autor hace referencia a los costos mixtos, los cuales tienen cualidades de fijos y variables, que dependen de los niveles de la actividad.

Cuevas (2010) a su vez realiza otra división de los costos basado en si la empresa es de índole manufacturera, en la cual los divide como: materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos (p.23). Los materiales directos son los que forman parte integral del producto o servicio y pueden ser identificados de manera clara en el mismo.

La mano de obra directa hace referencia a las labores que pueden ser asignadas física y directamente a la producción de bienes y servicios sin ningún tipo de coste adicional. Además, Cuevas define los costos indirectos por un método de descarte; son todos los costos menos los materiales directos y la mano de obra directa.

Por su parte Viaña (2014) incluye dentro de sus categorías de análisis los costos de producción y los subdivide en: costos de los materiales, costos de la mano de obra y los costos indirectos.

Además, toma en cuenta nuevos tipos de costos dentro de su análisis, como son: costos de distribución, que son los originados por el traslado del producto terminado hasta el consumidor final; costos de administración que tienen que ver con la dirección y manejo general de empresa; costos financieros que son originados por la obtención de recursos ajenos que la empresa necesita para su desenvolvimiento (p.13).

Además, Viaña (2014) considera los costos según dos categorías más de análisis: la primera se define de acuerdo con el periodo en que se llevan al estado de resultados: costos inventariables y no inventariables; y la segunda según el momento en que se determinan: históricos o predeterminados (pp.13-14).

Los costos inventariables son definidos como: “Aquellos costos que están relacionados con la función de producción. Éstos se incorporan a los inventarios de materias primas o materiales, productos en proceso y productos terminados y se reflejan como activo dentro del balance general” (Viaña, 2014, p.13).

En cuanto a los costos históricos, Viaña (2014) los define como aquellos que se calculan con posterioridad del ciclo productivo y los predeterminados los que se calculan con anterioridad (p.14).

En el caso de Calle y Makon (2011), mencionan una categoría de costos que no ha sido mencionada hasta ahora, los costos por su naturaleza, los cuales son definidos como “aquellos bienes y servicios consumidos por la institución y agrupados en categorías significativas según su naturaleza (...) se realiza a partir del clasificador presupuestario del objeto del gasto, cuya estructura de cuentas ya tiene una agrupación de gastos según su naturaleza” (p.10). Es importante destacar que este tipo de costos es comúnmente utilizado en el sector público.

Si se considera lo establecido por Calle y Makon, en el caso del Poder Judicial de Costa Rica es fundamental utilizar el Clasificador por objeto del gasto del sector público. Este documento emitido por el Ministerio de Hacienda de la República de Costa Rica en abril del 2018 “consiste en un conjunto de cuentas de gastos, ordenadas y agrupadas de acuerdo con la naturaleza del bien o servicio que se esté adquiriendo o la operación financiera que se esté efectuando” (p.2).

### 3. Sistemas o Modelos de Costos

Es posible identificar dentro de los múltiples estudios sobre contabilidad de costos, que existen diversos modelos que pueden ser utilizados al trabajar con costos. Por ello se procede a identificar algunos modelos importantes en esta materia que han sido descritos por distintos autores.

Partiremos con la descripción de los conceptos que ofrecen autores como Vinza (2012), quien define el sistema de costos como:

Un proceso que consta de pasos sistematizados, que tienen como objetivo primordial proporcionar lineamientos de carácter administrativo y contable tendientes a identificar toda la información necesaria con la cual se pueda determinar los costos de un proceso, la prestación de un servicio o fabricación de un producto (p. 30).

El autor Carlos Mallo (2000), coincide en que los modelos de costos nos proporcionan información importante para la toma de decisiones.

Por lo tanto, los definen como “construcciones lógicas inductivas que operan por agrupación acumulativa de fracciones de costos homogéneas y que pretenden sustanciar en información relevante el razonamiento económico que debe presidir la toma de decisiones empresariales” (p. 247).

Otro de los autores que trabajan bajo esa misma línea teórica es el autor Felipe Blanco (2002, citado por Daisis Giménez, Claudia Marín y Sileyra Cedeño, 2015), quien manifiesta que:

[...] cualquier modelo que se utilice en la contabilidad para la gerencia tratará de suministrar una información racional a través del cálculo de los costos y

su relación con los ingresos de los distintos productos, a fin de proceder al análisis de los resultados con un menor índice de riesgo (p.208).

Otra definición que se debe tomar en cuenta, ya que brinda aspectos referentes a la importancia y vincula los sistemas de costos con la toma de decisiones, es de las autoras Giménez, Marín y Cedeño (2015), quienes nos dicen que;

Los modelos de costos son herramientas esenciales para el proceso de toma de decisiones, si su personal está capacitado y con el conocimiento suficiente, estas empresas no se limitarían únicamente a utilizar el presupuesto como única herramienta de planificación y control, sino que en su totalidad pueden utilizar el análisis costo – volumen – utilidad, el análisis de costeo directo, los costos estándares, el margen de contribución, el apalancamiento operativo y otros modelos que son esenciales para el proceso de toma de decisiones (p.216).

Por otro lado, el autor Rubén Sarmiento (2005), estudia los sistemas de costos, a los cuales llama “Contabilidad de Costos”, y los define como “una rama especializada de la Contabilidad General, con procedimientos y principios contables aplicados a la producción para llegar a determinar el costo de un artículo determinado” (p. 12).

De manera oportuna, según Machado y Holanda (2010) la finalidad de un sistema de costos “es facilitar el análisis de resultados y desempeño de los gestores públicos, en su tarea de maximizar los beneficios de los recursos públicos para la sociedad” (p.6). Definición que se enfoca en el sector público, donde se enfatiza en la eficiencia que debe cumplir para alcanzar la mayor satisfacción de las

necesidades de la ciudadanía. Elementos fundamentales en la actualidad, si se considera el estado de las finanzas públicas.

Con la definición sobre sistema de costos expuesta, se procederá a explicar los tipos de sistema más comunes:

#### A. Sistema de Costos Tradicional

Los sistemas de costos han sufrido muchos cambios en el tiempo, por ello es importante destacar las primeras teorías, las cuales avalan a los sistemas de costos tradicionales, que según Adame (2000);

[...] tienen su origen cuando la mano de obra y la materia prima eran los elementos del costo de mayor preponderancia, la tecnología aplicada a la industria operaba con relativa estabilidad y la diversificación de los productos ofrecidos por la industria eran escasos.

Sin embargo, estas clases de sistemas carecen de herramientas con las cuales generar información que le pueda significar a la organización ventajas competitivas, en razón a la notable influencia que adquirieron los costos indirectos de fabricación en el ciclo productivo (p. 1).

Por otra parte, para los autores Jiménez y Espinoza (2006) los sistemas de costos tradicionales tienen como característica primordial la asignación de los costos indirectos de fabricación de acuerdo con tasas predeterminadas relacionadas al volumen de producción (p.148).

Además, esta clase de sistema suele utilizar costos predeterminados con el objeto de medir el desempeño de la organización y controlar las erogaciones relacionadas con el objeto social del ente económico en el ciclo operacional (Jiménez y Espinoza, 2006, p.149).

## B. Sistema de Costeo por Proceso

Otro de los sistemas de costos, es el costeo por proceso, en este sistema de costos según Aníbal Irarrázabal (2012);

[...] el punto central del costeo reside en los distintos procesos durante el ciclo de producción. Los costos de materias primas, de mano de obra directa y los costos indirectos se aplican a cada proceso durante un período determinado de tiempo. Luego se determina el costo promedio de pasar una unidad de producto a través de cada proceso, dividiendo el costo total del proceso por el número de unidades procesadas (p.273).

Visto desde otra perspectiva, el autor Antonio Farías (2015) indica que, en el costeo por procesos, el costo unitario de un producto o servicio se obtiene a partir de la asignación de costos totales a muchas unidades similares o idénticas, suponiendo que cada unidad recibe la misma cantidad de cada costo (p.1). Este sistema de costos supone, al mismo tiempo, que las unidades a costear comparten todos los procesos productivos (Farías, 2015, p.1).

Este tipo de sistema es adaptable a toda operación que se relacione con la producción en masa, como por ejemplo las siguientes: la minería, compañías de cemento, empresas petroleras, la industria del papel, la industria química, productos lácteos, entre otras.

## C. Sistema de Costeo Basado en Actividades - ABC

Este sistema, conocido como “Costos ABC”, es quizá uno de los sistemas más populares o utilizados en las últimas décadas, los autores Robert Kaplan y Robin Cooper (1999) indican que;



El ABC es una metodología que analiza el comportamiento de los costos por actividad, estableciendo relaciones entre las actividades y el consumo de recursos, independientemente de fronteras departamentales, permitiendo así la identificación de los factores que llevan a una institución o empresa a incurrir en costos en sus procesos de oferta de productos, servicios y de atención de mercados y cliente (p.101).

Los autores Moliner (1993) y Lemus (1998) (citados por Borda y Otálora, 2013) coinciden con la definición anterior de Kaplan & Cooper (2000) y además agregan que el sistema ABC es;

[...] un sistema contable que basa el objeto de su operación en la asignación de los CIF (costos indirectos de fabricación) al producto, de acuerdo con los recursos que consume cada actividad en la cual se encuentra segregada la organización; proporcionando un mapa estratégico con el cual se podrá establecer los costos y las rentabilidades que proporciona cada una de las actividades (p.46).

Es importante también mencionar en este caso, que el sistema de costeo por actividades contiene una ventaja con respecto al costeo tradicional o directo, y es que ayuda a incrementar la eficiencia al permitir identificar y eliminar aquellas actividades que no agregan valor. Su importancia a la hora de mapear cada una de las acciones y tener claro donde se ejecutan mayores recursos, puede permitir el alcance de los objetivos de eficiencia que se plantee una organización.

#### **4. Teoría de la toma de decisiones**

La teoría de la toma de decisiones es parte importante de cualquier organización, por ello que sea considerada por los autores Fremont y James (1988), quienes aseguran que “es fundamental para el organismo y la conducta de la

organización. La toma de decisión suministra los medios para el control y permite la coherencia en los sistemas” (p.383).

Esa importancia radica en que “[...] decidir o tomar una decisión es elegir de entre varias alternativas, la mejor, basados en la información con que se cuenta en ese momento” (Peñaloza, 2010, p.228). Lo que implica que entre más útiles, reales, objetivos y accesibles sean los datos, mejores serán las decisiones tomadas por los trabajadores. Herramientas como los sistemas, son fundamentales en el trabajo de las organizaciones, debido a su aporte en accesibilidad y manejo.

De esta manera, según el acceso a la información, Peñaloza (2010) indica que las decisiones se pueden clasificar como tomadas en condiciones de certeza, de riesgo o de incertidumbre (p.228).

En el caso de la primera categoría, el riesgo es bajo debido a que el escenario es claro, exacto y con los detalles completos, en el segundo existen probabilidades de ocurrencia y en el tercero, la información es muy escasa o nula (Peñaloza, 2010, p.228).

Por otra parte, Fernando Aguiar (2004) considera que las decisiones pueden ser paramétricas o estratégicas (p.141). En el primer caso, el contexto está dado o hay un parámetro y en el segundo, existe una interdependencia entre las elecciones de los actores, de forma que lo que hace alguien puede afectar lo hecho por una segunda persona (Aguiar, 2004, p.141).

De esta manera, se agregan otras consideraciones al tema, como es la afectación a un tercero, donde se entraría no solo en valoraciones propias sino de otros.

## 5. El concepto de eficiencia en el sector público

El concepto de eficiencia busca el mejor aprovechamiento de los recursos destinados a una actividad, proyecto o cadena de producción. En el caso del sector público, se analiza desde una perspectiva de mayor productividad de las organizaciones para la satisfacción de las cada día mayores necesidades ciudadanas.

Esto en un ambiente que les exige a las instituciones utilizar sus recursos de forma tal que se maximicen los resultados e impactos sin dejar de lado la generación de bienestar.

Pero, cómo se define la eficiencia; pues para Nuria Rueda (2011)

[...] en el ámbito de la producción de bienes y servicios, la idea general contenida en el concepto de eficiencia es que no exista despilfarro en la utilización de los recursos; es decir, la eficiencia exige obtener el máximo de producción a partir de una cantidad dada de recursos, o, a la inversa, minimizar los recursos consumidos para obtener una determinada producción (p.42).

Para Marianela Armijo (2011) “la eficiencia puede ser conceptualizada como “producir la mayor cantidad de servicios o prestaciones posibles dado el nivel de recursos de los que se dispone” o, bien “alcanzar un nivel determinado de servicios utilizando la menor cantidad de recursos posible” (p.66). Tal como se puede observar, se refiere a dos conceptos fundamentales como lo son recursos y servicios, los cuales son de gran relevancia en la competitividad que pueda generar el sector público.

Además, el estudio sobre la eficiencia en el sector público, según David Trillo del Pozo (2002), surge de “la necesidad de administrar los presupuestos de las instituciones públicas en un entorno de reglas de coordinación de políticas económicas o de las demandas de una mayor cobertura y calidad de los servicios estatales o locales [...]” (p.1).

Tal como se puede observar, es un concepto que nace de la obligación impuesta, por ciudadanos y el contexto moderno, a los Estados de brindar cada día mejores productos, resultados e impactos.

De esta manera, autores como Gupta et al., 1997 (citado por Porto, Garriga y Rosales, 2018) mencionan que una forma de medir la eficiencia en el sector público es relacionar el gasto en cada actividad estatal con el resultado producido (p.123).

Sin embargo, el detalle fundamental en dicha medición es lograr tener indicadores que sirvan para conocer la valoración social de las actividades realizadas por la administración pública, lo cual se ve influenciado por factores endógenos y exógenos.

Por lo tanto, lo mencionado según David Trillo (2002) ha hecho que no sea aconsejable la aplicación directa de los estudios de rentabilidad de mercado (p.8). Por el contrario, dicho autor sugiere como parte de la discusión que “los estudios de rentabilidad social de los proyectos deben estar ligados a las ganancias y pérdidas de los individuos en términos de bienestar social incluyendo, como decimos, el efecto de las externalidades” (p.8).

Esta descripción de las discusiones sobre la forma en la cual se puede definir la eficiencia en el sector público, son los que hacen del concepto algo único. Esto

genera que se deba definir de forma expresa y sea caracterizado dentro del presente marco conceptual.

Además, se destaca el análisis de la eficiencia de la administración pública como la capacidad de alcanzar metas, que es propuesta por Pusic en 1999 (citado por Zamora y Lenin, 2014, p.119) y quién menciona que las mismas son definidas políticamente.

Una diferenciación, que es fundamental en el presente documento tiene que ver con el concepto de eficacia. Su mención se requiere para que al tratar el tema se delimite técnicamente la estructura que se trabaja y el adecuado uso de los términos. Por lo tanto, según Nuria Rueda (2011) la eficacia “[...] mide el grado de cumplimiento de un objetivo propuesto por una entidad” (p.43).

Para Marianela Armijo (2011) “se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados: en qué medida la institución como un todo, o un área específica de ésta está cumpliendo con sus objetivos estratégicos, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello” (p.64).

De esta manera, se puede observar que debe utilizarse para la medición de resultados, para lo cual se debe considerar la planificación. No implica un análisis de los recursos utilizados y su cantidad, ni lo que permite alcanzar.

## Capítulo 2

El segundo capítulo de la investigación tiene como objetivo identificar los procedimientos del proceso de reclutamiento y selección de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial de Costa Rica.

### Resumen

En el Poder Judicial, la Sección Administrativa de la Carrera Judicial según el Artículo 66 de la Ley de Carrera Judicial tiene “el propósito de lograr la idoneidad y el perfeccionamiento en la administración de justicia” (Asamblea Legislativa, 1993). Por lo tanto, este estudio pretende estudiar el comportamiento de costos sobre la eficiencia operativa en el 2018 del proceso de reclutamiento y selección de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial de Costa Rica.

Sin embargo, para estudiar el comportamiento de los costos sobre la eficiencia operativa del proceso de reclutamiento y selección de la Sección, primero se debe llevar a cabo la identificación de sus procedimientos. Por lo tanto, se recolecta en primera instancia información sobre el Poder Judicial y de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial. Lo anterior, con el fin de conocer y entender el funcionamiento de la organización y el proceso mediante el cual se desarrolla el objeto de la investigación.

Después, mediante revisión documental y trabajo de campo se identifican los ámbitos en los cuales se divide el Poder Judicial y a la vez se procede a identificar la ubicación de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial dentro de estos ámbitos. Lo anterior, con el objetivo de comprender la estructura de la Sección como tal, y como ésta lleva a cabo el proceso de reclutamiento.

Los resultados muestran las actividades y procedimientos que desarrolla la Sección Administrativa de la Carrera Judicial durante el proceso de reclutamiento de las distintas categorías de jueces (Juez 1, 2, 3, 4 y 5), que es importante recalcar por ser el mismo para todas las categorías de jueces.

### **Perfil del Poder Judicial**

El presente capítulo, realiza una búsqueda de información con la finalidad de identificar ¿cuáles son los procedimientos en el 2018 que realiza la Sección Administrativa de la Carrera Judicial en el proceso de reclutamiento y selección?

Para identificar y describir los procedimientos que realiza la Sección Administrativa de la Carrera Judicial, es importante en primera instancia para la investigación conocer ¿Cómo está conformado jerárquicamente la estructura del Poder Judicial y la Sección Administrativa de la Carrera Judicial? ¿A qué ámbito está adscrita la Sección Administrativa de la Carrera Judicial? y ¿Qué actividades y funciones realiza la Sección?

El Poder Judicial es uno de los supremos poderes de la República de Costa Rica, “el cual tiene como objetivo fundamental, hacer respetar las leyes y administrar la justicia del país” (Poder Judicial, 2019). Al mismo tiempo, el artículo 153 de la Constitución Política de Costa Rica indica lo siguiente,

Corresponde al Poder Judicial, además de las funciones que esta Constitución le señala, conocer de las causas civiles, penales, comerciales, de trabajo y contencioso - administrativas, así como de las otras que establezca la ley, cualquiera que sea su naturaleza y la calidad de las personas que intervengan; resolver definitivamente sobre ellas y ejecutar las

resoluciones que pronuncie, con la ayuda de la fuerza pública si fuere necesario (Constitución Política, 1949).

Para cumplir dicho objetivo, el Poder Judicial se divide en tres ámbitos (**ver Anexo n°1**), que dependen de la Corte Suprema de Justicia, estos ámbitos son; el Ámbito Jurisdiccional, Auxiliar de Justicia y Administrativo.

En primera instancia el Ámbito Auxiliar de Justicia (**ver Anexo n°2**), se encarga de ayudar, diariamente desde sus distintos departamentos, en las labores de cumplimiento de la justicia, sea de manera directa o indirecta.

De esta forma, el Ámbito Auxiliar de Justicia desarrolla tanto labores operativas como es el caso del Organismo de Investigación Judicial (OIJ), así como también desarrolla y capacita al personal, a través de la Escuela Judicial y otros órganos. Es decir, se encargan desde diversos enfoques, de brindar colaboración en los procedimientos judiciales con el fin de ejercer una justicia plena y transparente.

Este Ámbito se encuentra conformado por órganos como el Ministerio Público, el Organismo de Investigación Judicial (OIJ), la Defensa Pública, la Escuela Judicial, Centro Electrónico de Información Jurisprudencial, entre otros.

El segundo ámbito, es el Jurisdiccional (**ver Anexo n°3**), liderado por Corte Plena (quien ejerce la función jurisdiccional), vela por la principal función del ámbito que radica en; generar sentencias definitivas, de acuerdo con los distintos niveles de cuantía y materias. Por lo que, el ámbito se divide en tres áreas, la primera de estas considera las diversas salas (Sala Primera, Sala Segunda, Sala Tercera y Sala Constitucional).



La segunda área de este ámbito contempla los tribunales de justicia y que se dividen en dos grupos; los tribunales de segunda instancia, quienes se encargan de las apelaciones, que incluyen además el tema agrario y de familia. En el segundo grupo se encuentran los tribunales de primera instancia, encargados de todo lo relacionado a la materia civil, contencioso administrativo, penal y de flagrancia.

Finalmente, la tercera área del Ámbito Jurisdiccional radica en los juzgados, los cuales funcionan como el órgano más cercano a la sociedad civil ante cualquier caso de justicia, ya que se encuentran de manera descentralizada por todo el país.

El tercer ámbito, es el Administrativo (**ver Anexo n°4**), encargado de ejercer las funciones administrativas del Poder Judicial. Este, brinda las herramientas e insumos necesarios, con el fin de que se pueda llevar a cabo todas las funciones de los ámbitos anteriores y así lograr una mejor justicia.

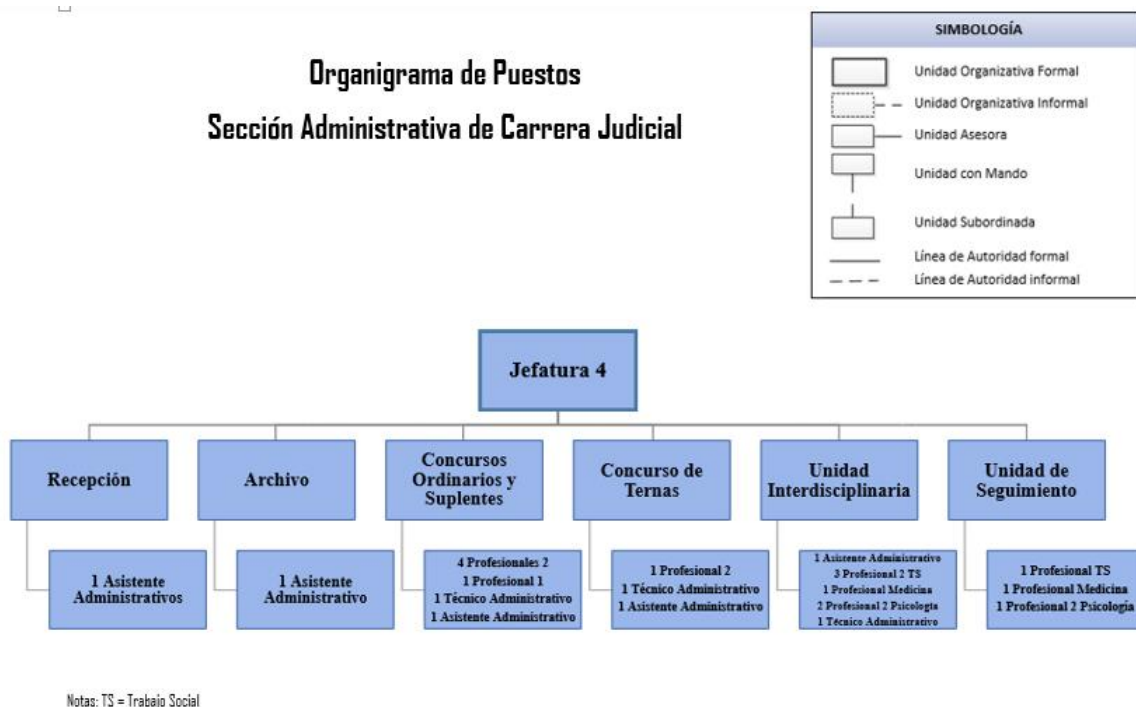
También se encarga de brindar el recurso humano, el presupuesto, el equipo, materiales y demás recursos que requiere la institución para que todos los procesos se lleven a cabo de manera correcta. Está conformado jerárquicamente por la Presidencia de la Corte, el Despacho de la Presidencia de la Corte (este despacho se divide en cuatro secciones), la Secretaría General de la corte y el Consejo Superior.

Al mismo tiempo, dentro de este ámbito se encuentran las Administraciones Regionales del país, el Departamento de Prensa y Comunicación Organizacional, el Departamento de Servicios Generales, la Oficina de Cooperaciones y Relaciones Internacionales, la Comisión Nacional para el Mejoramiento de la Administración de Justicia (CONAMAJ), además dicho ámbito se divide en cinco direcciones existentes, Dirección de Gestión Humana, Dirección de Planificación, Dirección de Tecnología de la Información, Dirección Jurídica y Dirección Ejecutiva.

Dicho lo anterior, la Sección Administrativa de la Carrera Judicial pertenece a la Dirección de Gestión Humana, la cual, como ya se menciona, se encuentra adscrita al Ámbito Administrativo del Poder Judicial de Costa Rica.

Con respecto a la organización interna de la Sección y los puestos que la conforman, al indagar sobre la misma, se identifica que no existe un organigrama dentro de la Sección. Debido a ello se toma la decisión, junto con los profesionales de la Sección, de identificar y elaborar un organigrama de puestos para la Sección, con el fin de establecer una estructura interna propia, dicho organigrama se puede observar a continuación:

**Figura N° 1. Organigrama de Puestos de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial**



Como se puede observar en la figura anterior, la Sección Administrativa de la Carrera Judicial, cuenta con una jefatura 4, la cual se encarga de velar por que se cumplan todas y cada una de las responsabilidades de la Sección, ya que tiene a su cargo, las seis “unidades” con las que cuenta la Sección.

La primera de esas “unidades” es la recepción, que cuenta con un asistente administrativo, encargado de recibir, consultas, visitas, mensajes, cartas y otras actividades propias que le proporcionan facilidad y agilidad a los demás colaboradores de la Sección. Por su parte en la unidad de archivo, cuentan con un asistente administrativo, encargado de manejar el archivo de la Sección.

Una tercera unidad, es la de Concursos Ordinarios y Suplentes, la cual está compuesta por 7 plazas, cuatro de estas son profesionales 2, un profesional 1, un técnico administrativo y un asistente administrativo. Dentro de las funciones de la unidad, se encuentra desarrollar el proceso de reclutamiento, donde se encargan de dar seguimiento al proceso, desde el inicio, abriendo el concurso con los requerimientos que se necesitan hasta su paso por la unidad interdisciplinaria, y otras estancias que corresponden hasta completar el proceso e incluir postulantes en la lista de elegibles.

La cuarta unidad se denomina Concurso a Ternas, la cual contiene tres plazas, un profesional 2, un técnico administrativo y un asistente administrativo, los cuales deben procurar que se lleve a cabo correctamente cada uno de los procedimientos a realizar para concursar en las distintas “ternas”, es decir, verificar que los participantes se ubiquen correctamente en las ternas para las cuales han participado y de acuerdo con las notas obtenidas durante el concurso.

La quinta es la unidad interdisciplinaria, que cuenta con un asistente administrativo, tres profesionales 2 en Trabajo Social, un profesional en Medicina, dos profesionales 2 en Psicología y un técnico administrativo.

Esta unidad es la encargada de brindar atención individual a cada uno de los participantes de los concursos, ya que en esta unidad aplican distintas pruebas como; las valoraciones médicas, psicológicas y revisión socio laboral y de antecedentes, las cuales se realizan con el fin de determinar la idoneidad del oferente. Por lo tanto, en esta unidad se contemplan las características del aspirante en cuanto al cumplimiento de los requisitos del puesto.

Ahora bien, la unidad de seguimiento por su parte, contiene tres plazas (un profesional 2 en Trabajo Social, un profesional en Medicina y un profesional 2 en Psicología) que se encargan de dar seguimiento a los postulantes nombrados en alguno de los puestos vacantes de la organización; este seguimiento se realiza con la finalidad de que en caso de presentar alguna enfermedad, trastorno psicológico u otra condición que amerite que el oferente requiera ser tratado para beneficio tanto del colaborador como de la oficina en donde se destaca puesto.

La Sección Administrativa de la Carrera Judicial tiene como finalidad (1993) regular, por medio de concurso de antecedentes y de oposición, el ingreso, los traslados y los ascensos de los funcionarios que administren justicia, con excepción de los Magistrados, desde los cargos de menor rango hasta los de más alta jerarquía (Ley de Carrera Judicial, Artículo 66).

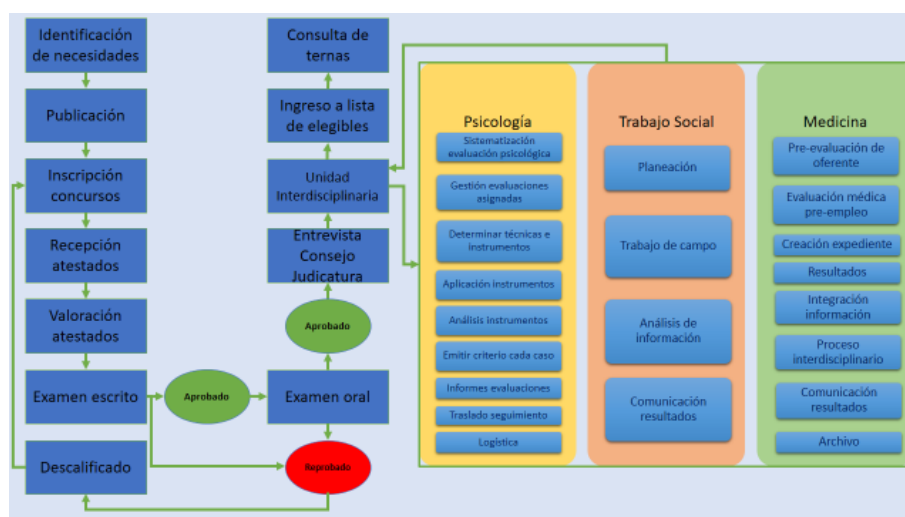
De acuerdo con lo anterior, esta sección lleva a cabo el proceso relacionado con el reclutamiento de jueces para el Poder Judicial de Costa Rica; es decir, es la única oficina a nivel nacional que realiza el reclutamiento de jueces, en las 5 categorías (juez de 1 a 5), y para todas las distintas materias de jueces (penal,

agrario, civil, de familia, etc.) que se han establecido con anterioridad en dicho Poder de la República.

Este proceso, se realiza con el objetivo de integrar una lista de elegibles (escalafón), con todas las personas que participen, que cumplan con los requisitos y aprueben satisfactoriamente las distintas pruebas que se realizan. La sección pretende con este proceso mantener en adecuado funcionamiento todas las oficinas en donde radiquen puestos de administración de justicia en todo el país en cuanto a plazas vacantes, ascenso a puestos de superior jerarquía o traslado a otros puestos de la misma categoría o inferior, a solicitud del funcionario interesado.

También, es importante conocer las etapas o fases del proceso de reclutamiento que realiza la Sección Administrativa de la Carrera Judicial, las cuales se encuentran debidamente identificadas a continuación:

**Figura N° 2. Fases del proceso de reclutamiento y selección de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial en el 2018**



De acuerdo con el diagrama anterior, se evidencia el proceso llevado a cabo dentro de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial, donde existen diversos procedimientos necesarios para cumplir con cada una de las fases mostradas en el diagrama; estas se dividen en identificación de necesidades, publicación, inscripción a concursos, recepción de atestados, valoración de atestados, examen o prueba escrita, examen o prueba oral, entrevista con Consejo de la Judicatura, unidad interdisciplinario (revisión y análisis), ingreso a la lista de elegibles y consulta de ternas.

Dicha subdivisión en fases de cada procedimiento considera las similitudes entre las actividades, el fin que pretenden y la necesidad de explicar el desarrollo de un procedimiento mediante 5 u 8 etapas. Lo anterior, con la idea de facilitar la comprensión general de cada uno de los componentes del proceso de reclutamiento y exponerlo en orden cronológico. Asimismo, se busca una presentación de la información de manera eficiente, ágil y clara.

Una vez se identifica lo anterior, la presente investigación procede a realizar entrevistas a los profesionales de la Sección, con la finalidad de indagar los distintos procedimientos que se llevan a cabo. Con lo cual, se logra identificar que la Sección cuenta con manuales de procedimientos para cada una de las áreas especializadas que participan en el proceso de reclutamiento y selección.

Estos documentos se dividen de la siguiente manera: Manual de procedimientos de concursos para integrar listas de elegibles (procedimientos del concurso), Manual del procedimiento de evaluación de oferentes área médica (procedimientos de medicina), Manual de procedimientos de evaluación psicológica de oferentes a puestos de la judicatura (procedimientos de psicología) y Manual de procedimientos de evaluación socio laboral previo empleo (procedimientos de trabajo social).

## **Metodología de Revisión de Manuales de Procedimientos**

La metodología de revisión de manuales de procedimientos tiene como objetivo, conocer cada una de las actividades y su tiempo de duración desarrolladas por la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial de la República de Costa Rica para el proceso de reclutamiento de los oferentes que conformarán la lista de elegibles.

Para llevar a cabo dicha metodología, se considera importante definir algunos conceptos clave para una mejor comprensión de esta:

- A. Área: Se refiere a cada una de las especialidades académicas y profesionales que intervienen en el proceso de reclutamiento de jueces del Poder Judicial de Costa Rica. Detallados como concursos, trabajo social, medicina y psicología.
- B. Concurso: Competencia entre quienes aspiran a ser parte de la administración de justicia de la República de Costa Rica, bajo las condiciones establecidas en la normativa nacional y del Poder Judicial, con el fin de elegir a la persona con las mayores capacidades y habilidades.
- C. Manual de procedimientos: Consiste en una guía que establece la secuencia de pasos para que la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial consiga realizar el proceso de reclutamiento de los oferentes que integrarán la lista de elegibles. Además, define el orden, tiempo, reglas y responsables de las actividades desempeñadas.
- D. Procedimientos: Se define como el conjunto de acciones que pretenden alcanzar el reclutamiento de los oferentes que integran las listas de elegibles, desarrollada por la Sección Administrativa de la Carrera Judicial.
- E. Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que, al interactuar juntas, convierten elementos de entrada en resultados. A un

proceso puede seguir uno o más procedimientos, lo cual implica que el reclutamiento está compuesto por los procedimientos de concurso para integrar lista de elegibles, trabajo social, psicología y medicina.

- F. Profesionales: Personas o funcionarios del Poder Judicial que desarrollan actividades que requieren de conocimientos y habilidades específicas en un área determinada.
- G. Puesto: Se define como la actividad o actividades concretas y determinadas que desarrolla cada trabajador del Poder Judicial y por las que percibe un determinado salario.
- H. Reclutamiento: Se define como una serie de procedimientos desarrollados por la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial con la finalidad de mantener una lista o escalafón de elegibles que permita seleccionar los jueces que estarán a cargo de la administración de justicia en Costa Rica.
- I. Simbología: Conjunto o sistema de representaciones gráficas invariables de conceptos técnicos en materia de diagramación de flujo de procesos, constituida por letras u otros signos no alfabéticos, que gozan de difusión internacional. Pretenden la interpretación de una manera gráfica de los distintos procedimientos que son desarrollados por un puesto, unidad u organización.

#### **Actividades:**

1. Consultar sobre la existencia de manuales de procedimientos que reflejen el proceso desarrollado para el reclutamiento de los oferentes que integran las listas de elegibles.
2. Solicitar los manuales de procedimientos desarrollados por los profesionales de cada área que interviene en el proceso de reclutamiento.



3. Agendar las reuniones para la revisión de cada uno de los manuales de procedimientos, junto con el o los profesionales que lo desarrollan.
4. Revisar cada uno de los manuales de procedimientos con el o los profesionales encargados, con lo cual se confirma cada actividad, el puesto que ejecuta, la posibilidad de readecuar la redacción. Lo descrito, permite obtener el tiempo de duración, insumos, mobiliario, equipo requeridos y observaciones importantes.
5. Modificar los manuales de procedimientos, de forma tal que se considere la información brindada en las reuniones con los profesionales. Lo cual implica que se agregue columnas por cada puesto que interviene y que se separen las actividades que requieren ser desagregadas, debido a que son realizadas en distintos actos y/o por distintos puestos.
6. Agregar el tiempo de duración por actividad al manual de procedimientos.
7. Buscar la simbología a utilizar en los diagramas de flujo de cada uno de los procedimientos del proceso de reclutamiento.
8. Desarrollar el diagrama de flujo de cada procedimiento, basado en una Simbología tomada de la Guía para la Elaboración de Diagramas del Flujo del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN). Esta, considera lo establecido en la Norma ISO-INTE 9001, emitida por el Instituto Nacional de Normalización Estadounidense (ANSI por sus siglas en inglés).
9. Dar formato y estructura a cada uno de los Manuales de procedimientos.
10. Enviar los Manuales de procedimientos a cada uno de los profesionales encargados, para su revisión, retroalimentación y posterior aprobación.
11. Realizar los cambios sugeridos por cada uno de los profesionales encargados.
12. Enviar los Manuales de procedimientos, luego de la aprobación por parte de los profesionales, a la jefatura de la Sección Administrativa de la Carrera

Judicial del Poder Judicial para su revisión, retroalimentación y posterior aprobación.

13. Realizar los cambios sugeridos por la jefatura de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial.

Ahora bien, es importante mencionar los materiales y equipo a utilizar en el desarrollo de las actividades de la metodología:

1. Manuales de procedimientos impresos.
2. Lapiceros.
3. Hojas bond.
4. Computadora con paquete de Office.

**Tiempo estimado de duración:**

A. Entrevista:

Procedimiento concurso para integrar lista de elegibles: 4 horas.

Procedimiento psicología: 1 hora.

Procedimiento trabajo social: 2 horas.

Procedimiento medicina: 3 horas.

B. Digitalización y modificación por procedimiento:

Concurso para integrar lista de elegibles: 15 horas efectivas.

Psicología: 8 horas efectivas.

Trabajo social: 6 horas efectivas.

Medicina: 10 horas efectivas.

C. Diagramación de cada procedimiento:

Concurso para integrar lista de elegibles: 6 horas.

Psicología: 4 horas.

Trabajo social: 5 horas.

Medicina: 6 horas.

- D. Revisión, retroalimentación y aprobación por parte de los profesionales de cada área: 1 semana.
- E. Revisión, retroalimentación y aprobación por parte de jefaturas: 15 días naturales.

Una vez revisada la información sobre los procedimientos ejecutados por la Sección Administrativa de la Carrera Judicial de acuerdo con lo anteriormente descrito en la metodología de revisión de manuales de procedimientos, es importante conocer el objetivo de dichas actividades, los cuales buscan conformar la lista o escalafón de elegibles.

Para ello es necesario identificar y a su vez verificar que cada uno de los manuales se ejecute tal y como se debe. De esta manera, se realiza un “paso a paso” de cada una de las actividades o tareas (con su debida descripción) que se especifican en los distintos manuales de procedimientos.

Cabe destacar que dichos documentos mantenían una versión por parte de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial, sin embargo, para efectos de la presente investigación estos manuales se modificaron de forma estandarizada y gráfica, con el objetivo de identificar cada uno de los procedimientos realizados en el proceso de reclutamiento y selección.

De acuerdo con los manuales de procedimientos, en estos se indican cuáles son las etapas internas de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial y a la vez se identifican los procedimientos a realizar en las distintas áreas o “unidades” de la Sección, los cuales se describen a continuación:

1. Manual de procedimientos de concursos para integrar listas de elegibles.

El respectivo manual (**ver en Anexo n°5**), indica los pasos o procedimientos que deben realizar el personal del área de concursos ordinarios y suplentes. Esta unidad está compuesta por 5 profesionales y un asistente administrativo. Este procedimiento inicia luego de la identificación de las necesidades de recurso humano del Poder Judicial (identificar de qué tipo y categoría de juez se necesita en las distintas oficinas y juzgados a nivel nacional).

Este procedimiento, continua con el anuncio y publicación del concurso, la recepción de documentos y atestados (varían de acuerdo al tipo de concurso) de todos los interesados en participar. Luego el personal de la sección debe realizar la verificación de estos atestados, con el objetivo de analizar la veracidad de la información que recibe la sección y así poder demostrar si cada oferente cumple o no con los requisitos establecidos en el concurso.

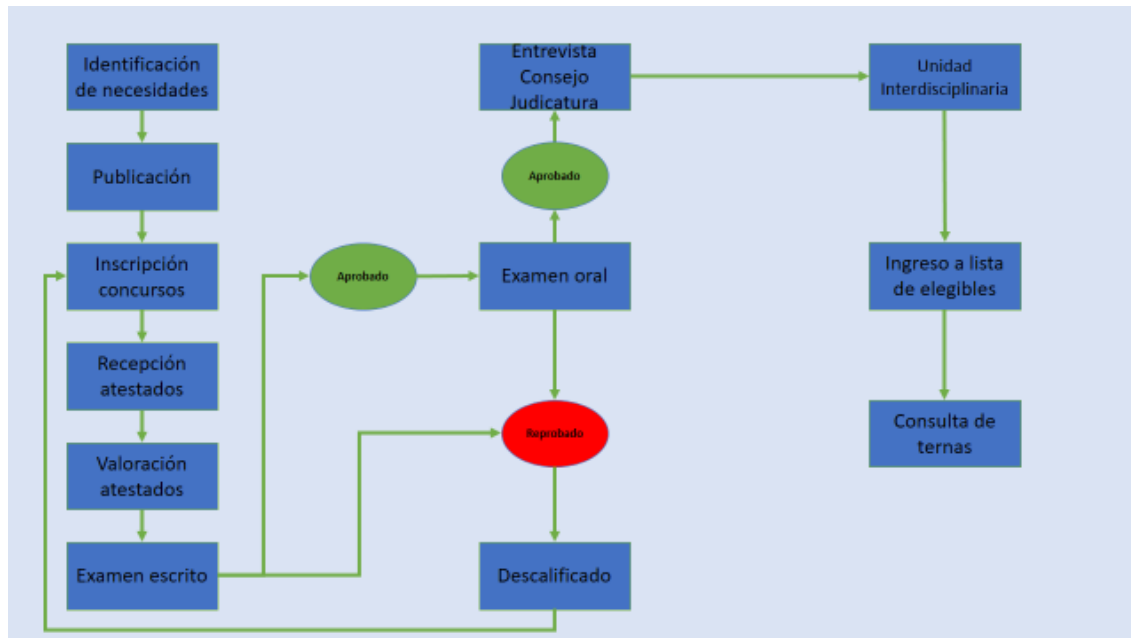
Posterior a ello, se coordina la fecha y lugar donde se va a realizar la prueba o examen escrito (previa coordinación de la realización de ítems de la prueba), luego los profesionales de la sección envían las citas a las personas en el día y hora correspondiente, y al mismo tiempo deben atender las solicitudes para realizar la prueba en un día distinto en caso de presentarse alguna complicación que les impida realizarlo el día de la cita (con justificación correspondiente).

Ahora bien, una vez realizada la prueba, la sección debe enlistar a las personas que aprobaron con nota igual o mayor a 70, para coordinar fecha y lugar donde se procederá a realizar la prueba oral, la cual consiste en una serie de casos que el oferente deberá analizar y posteriormente defender frente a un jurado compuesto por un juez de la república (el juez varía de acuerdo al concurso).

Al igual que el examen teórico, el personal de la sección enviara citas y deberá recibir reprogramaciones para la prueba oral; también en este procedimiento los profesionales aganaran citas para la entrevista del oferente con el Consejo de la Judicatura, el cual evalúa a todos y cada uno de los oferentes que aprueban satisfactoriamente tanto la prueba oral como la prueba escrita.

Finalmente, en el procedimiento de concursos para integrar listas de elegibles los profesionales de la sección remiten a los oferentes a la unidad interdisciplinaria para una evaluación posterior, y así verificar si cumplen con todos los requerimientos necesarios para formar parte de la lista de elegibles de jueces de la república de Costa Rica.

**Figura N° 3. Fases del procedimiento de concurso para integrar la lista de elegibles de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial**



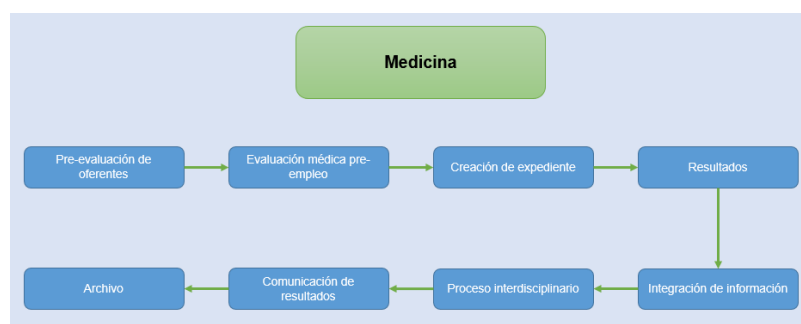
## 2. Manual del procedimiento de evaluación de oferentes área médica

La evaluación de oferentes del área médica (**ver Anexo n°6**), forma parte de la actividad anteriormente mencionada, debido a que pertenecen a la unidad interdisciplinaria.

En el área médica, un profesional de las ciencias médicas se encarga de realizar por medio de distintas pruebas, una pre-evaluación de oferentes que desean formar parte de la lista de elegibles, el motivo de este diagnóstico radica en analizar si las personas cuentan con algún tipo de enfermedad o discapacidad física que sea necesaria considerar para el ejercicio de futuras labores propias del puesto que desee desempeñar el oferente.

Ahora bien, ya incluidos dentro del proceso, los oferentes pasan por una evaluación médica pre-empleo, misma donde se crea un expediente a cada oferente, allí mismo se remiten los resultados, el profesional médico integra toda la información y remite un informe sobre la condición del oferente, junto con el proceso interdisciplinario y sus resultados, que posteriormente pasan al archivo.

**Figura N° 4. Fases del procedimiento de evaluación de oferentes área médica de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial**



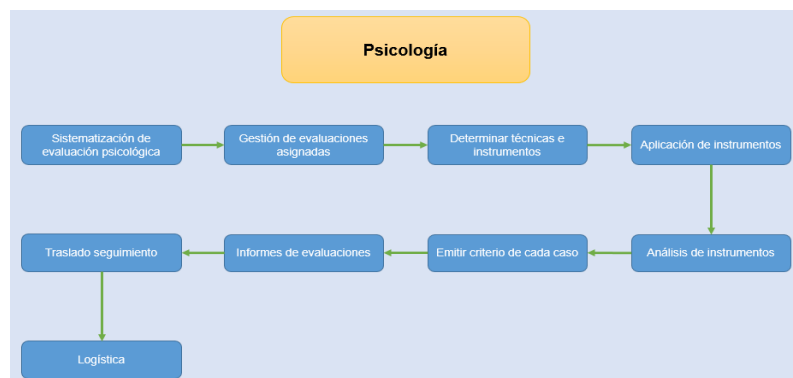
### 3. Manual de procedimientos de evaluación psicológica de oferentes

Al igual que la evaluación del área médica, la evaluación psicológica (**ver Anexo n°7**) también forma parte de la unidad interdisciplinaria; la cual pretende realizar un análisis del oferente por medio de distintas pruebas psicosociales, las cuales estarán alineadas de acuerdo con los requerimientos establecidos por el concurso.

De manera que, los profesionales de esta área realizan una sistematización de las valoraciones, gestionan las evaluaciones asignadas y preparan los instrumentos a aplicar, posteriormente dichos instrumentos se analizan y se emite un resultado o criterio para cada oferente.

Una vez realizadas estas pruebas a la persona, el personal del área confecciona y remite un informe con los resultados del oferente en materia psicológica, se realiza un traslado a seguimiento para continuar con el proceso logístico requerido en cada caso.

**Figura N° 5. Fases del procedimiento de evaluación psicológica de oferentes de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial**



#### 4. Manual de procedimientos de evaluación socio-laboral previo empleo

La evaluación socio laboral o de trabajo social como también se le conoce (**ver Anexo n°8**), al igual que las evaluaciones anteriores, también forma parte de la unidad interdisciplinaria, y esta se encarga especialmente de realizar un estudio y análisis de las condiciones sociales que rodea diariamente al oferente.

De tal manera que los profesionales del área realizan una planeación previa, sobre cómo abordar el trabajo de campo para todos los oferentes del concurso, mediante un estudio del entorno o ambiente en el cual ha laborado el oferente en el pasado, con el objetivo de analizar y contemplar las conductas laborales de la persona.

Sin embargo, el estudio no solo identifica las conductas del oferente, sino que al mismo tiempo los profesionales realizan un estudio del hogar y de la comunidad del oferente (trabajo de campo), para identificar la situación familiar, el tipo de familia que convive con el mismo y a la vez obtener referencias por parte de la comunidad de las conductas, actitudes, estilo de vida, entre otras que aporten al estudio integral del entorno del oferente.

De acuerdo con lo anterior, los colaboradores de trabajo social analizan la información, consideran distintos factores para identificar el desenvolvimiento social en distintos contextos del oferente, todo esto con el fin de verificar la idoneidad de la persona y determinar a la vez si el oferente se encuentra en las condiciones adecuadas para desempeñarse en la judicatura.

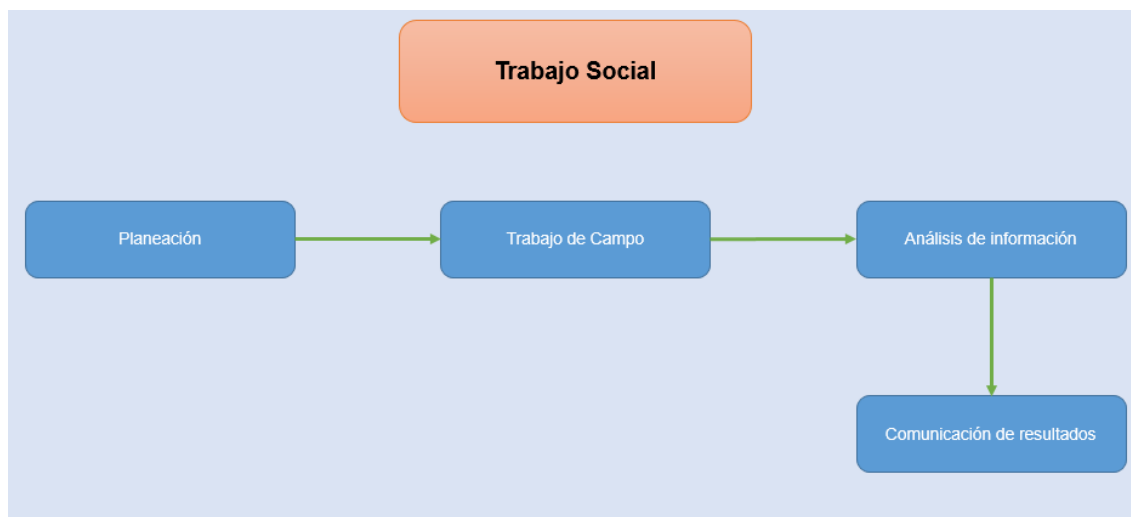
Finalmente, el personal del área elabora un informe, con los resultados del estudio socio laboral y de antecedentes del oferente. Este informe se adjunta a los resultados de las pruebas psicológicas y las pruebas realizadas por el profesional



en las ciencias médicas, de manera en que al unificar estos resultados se genera el informe final de la unidad interdisciplinaria.

Una vez conocido el informe de la unidad interdisciplinaria, se procede a realizar el procedimiento final, en el cual el oferente (en caso de cumplir con todos los requisitos) es ingresado a la lista o escalafón de elegibles, de acuerdo con el área y categoría de juez para la cual concursó.

**Figura N° 6. Fases del procedimiento de evaluación socio-laboral previo empleo de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial**



### **Capítulo 3**

El tercer capítulo de la investigación tiene como objetivo determinar los costos de cada uno de los procedimientos del proceso de reclutamiento y selección de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial de Costa Rica, los cuales han sido identificados en el capítulo anterior.

#### **Resumen**

En dicho capítulo se desarrolla una herramienta en Excel, la cual tiene como propósito, facilitar a los colaboradores de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial la obtención de datos y costos del proceso de reclutamiento y selección en sus distintos subprocesos. Pues dicha herramienta permitirá al equipo de trabajo almacenar datos de manera ordenada y concisa con el fin de obtener información de importancia para las labores diarias de la oficina.

Además, se elaborará una metodología para el cálculo de estos costos, en la cual se menciona de manera breve y resumida cómo se lograron determinar todos y cada uno de los costos del proceso de reclutamiento y selección de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial.

Se establecen algunos gráficos derivados de la herramienta de Excel, con el fin de determinar las actividades o puntos de mayor relevancia en cuanto a costos se refiere para cada procedimiento, de manera que ya identificadas estas actividades “pico” se logre explicar su importancia y por qué sobresalen con respecto a las demás y su relevancia en el procedimiento.

Dicho lo anterior, la importancia radica en conocer la eficiencia del gasto, es decir, si el costo elevado de una actividad específica es indispensable o no para el desarrollo del proceso de reclutamiento y selección de la sección en estudio.

### **Herramienta de Cálculo de Costos de Reclutamiento (CCR)**

Como parte del presente capítulo, se desarrolló una herramienta de Excel, con la finalidad de generar un valor agregado a la investigación y a la vez aportar un nuevo recurso para el proceso de reclutamiento y selección de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial; cabe destacar que esta idea se planteó previamente a los colaboradores de la Sección y al equipo asesor, quienes se mostraron interesados y aceptaron el desarrollo de la misma.

Por lo tanto, se procede a explicar la propuesta y la importancia para la sección del desarrollo de esta herramienta, la cual se desarrolla bajo dos propósitos fundamentales, el primero de ellos es, la funcionalidad y facilidad que puede brindar la herramienta para sistematizar la información extraída de otras fuentes y organizarla en un solo lugar, lo que permite obtener el costo de cada actividad y a la vez el costo total por procedimiento (Concurso para integrar lista de elegibles, Psicología, Medicina y Trabajo social) y del proceso de reclutamiento.

También, esta herramienta pretende que los colaboradores de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial puedan visualizar los datos de manera más específica, como por el ejemplo el tipo de costo o el costo asociado a un subproceso determinado.

Además, al contener unificados todos los datos relacionados al proceso de reclutamiento y selección, la herramienta les permitirá a los colaboradores realizar diversas retroalimentaciones acerca del proceso y así poder realizar los cambios pertinentes en los costos, pues la herramienta es modificable cuando así se requiera, con el fin de determinar la manera en la que influyen estos en el costo total del proceso.

El segundo propósito de la elaboración de la herramienta radica en la utilidad que se le dará durante la investigación en cuanto al manejo de los costos (fuente primaria de información y resultados), debido a que la construcción de este recurso se realizará de manera planificada y paulatina de acuerdo con el avance del trabajo.

La herramienta se denominará “Herramienta CCR (Cálculo de Costos de Reclutamiento)” (ver Manual de usuario en Anexo N°11), ya que el objetivo fundamental de esta es brindar información confiable y oportuna a los colaboradores de la Sección, para la toma de decisiones, mediante el cálculo y obtención de costos que pueden o no afectar la eficiencia operativa del proceso.

**Figura N° 7. Pantalla de inicio de Herramienta CCR**

The screenshot displays the 'Herramienta CCR' interface. At the top, a green header bar contains the title 'Herramienta CCR'. Below this, the interface is organized into several sections:

- Procedimiento:** A dropdown menu set to 'Reclutamiento (suma de procedimientos)'. To its right, a 'Costo Total' field displays '31 055 314 Colones', and an 'Ofertantes' field displays '32'. Buttons for 'Generar Costo' and 'Borrar' are positioned between these two fields.
- Mano de obra:** A rounded rectangular box containing a 'Categoria' dropdown (set to 'Juez 4'), an 'Área' dropdown (set to 'Civil'), and 'Generar Costo' and 'Borrar' buttons. Below these is a 'Costo' input field with 'Colones' as a label.
- Materiales Directos:** A rounded rectangular box with 'Generar Costo' and 'Borrar' buttons at the top, and a 'Costo' input field with 'Colones' as a label at the bottom.
- Costos Indirectos:** A rounded rectangular box with 'Generar Costo' and 'Borrar' buttons at the top, and a 'Costo' input field with 'Colones' as a label at the bottom.
- Summary Section:** Three separate boxes at the bottom, each with a title, a 'Costo' input field, and 'Colones' as a label, followed by 'Generar Costo' and 'Borrar' buttons:
  - 'Costo total de mano de obra de reclutamiento'
  - 'Costo total de materiales directos de reclutamiento'
  - 'Costo total de costos indirectos de reclutamiento'

Tal como se puede observar en la figura N°7, en la pantalla o página inicial de la herramienta, se ubican los botones donde se pueden generar los costos de acuerdo con el procedimiento o por tipo de costo según se necesite, al igual que se puede obtener en la esquina superior derecha, el costo total por procedimiento o del proceso en general.

Es importante mencionar que la herramienta se diseñó bajo criterios de accesibilidad en cuanto a su construcción y forma de operación, además de cumplir con una característica muy importante como lo es su fácil y rápido acceso a los datos, debido a que “Excel” permite ser utilizado desde cualquier dispositivo (computadora, tablet o teléfono móvil) y lugar.

Una vez descritas las razones y la forma en cómo se desarrolla la herramienta, de igual manera es importante recalcar la función que cumple la herramienta, al generar los resultados asociados a los costos del proceso de reclutamiento y selección de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial, los cuales se citaran en el presente capítulo.

### **Metodología de cálculo de costos**

Con el objetivo de calcular cada uno de los costos de los procedimientos que son parte del proceso de reclutamiento de los oferentes para componer la lista de elegibles conformada por la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial de la República de Costa Rica, se procede a realizar una serie de cálculos y fórmulas (ver detalle en anexo N°10).

Estos cálculos requieren del planteamiento de un escenario que contemple una cantidad exacta de personas inscritas, por lo cual se consideran los siguientes datos acerca de los concursos finalizados del 2018 desarrollados por la Sección Administrativa de la Carrera Judicial.

**Tabla N°1. Concursos finalizados del 2018 por área**

Cantidad	Área	Inscritos	Elegibles
3	Familia	843	54
5	Penal	1490	122
5	Civil	754	18
3	Contencioso Administrativo	81	2
2	Penal de Apelaciones	63	3
1	Genérico	446	3
1	Ejecución de la Pena	260	1
1	Conciliación	164	2
2	Agrario	197	0
1	Laboral	307	18
1	Familia y Penal Juvenil	252	0
1	Penal Juvenil	0	0
1	Apelaciones Penal Juvenil	215	0
1	Familia Discapacidad	18	3

**Tabla N°2. Concursos finalizados del 2018 por categoría**

Cantidad	Categoría	Inscritos	Elegibles
5	1	1706	97
1	2	260	1
10	3	2083	73
7	4	592	50
4	5	285	3
1	Conciliación	164	2

Esta investigación establece un escenario de participación de 32 oferentes. Dicho dato, resulta luego de considerar los concursos CJ-12-18 y CJ-28-18, en materia penal de apelaciones, bajo la categoría de juez 5, los cuales se iniciaron y finalizaron durante el 2018. Al calcular el promedio de personas inscritas (35 en el concurso CJ-12-18 y 28 en el concurso CJ-28-18) en ambos procesos de reclutamiento, se logra obtener el dato de 31,5.

De acuerdo con el resultado anterior, es necesario tomar en cuenta lo establecido en la Guía para la presentación de información estadística elaborada por el Instituto Nacional de Estadística y Censo de Costa Rica (INEC) que indica que; “en caso de que la cifra a redondear sea un 5, se debe tomar en consideración si el número anterior es par o impar [...], si es impar, se debe aumentar en una unidad” (p.25, 2017). De esta manera el promedio de personas inscritas en los concursos CJ-12-18 y CJ-28-18 es de 32 personas.

Asimismo, se considera dicho número de participantes por recomendación de los funcionarios de la Sección. Esto, porque al considerar el criterio de los profesionales es uno de los datos más representativos y que en la mayoría de los concursos reciben cantidades de personas inscritas mayores.

A continuación, se resume el proceso llevado a cabo y donde basado en el documento Índice Salarial I Semestre 2018 y el tiempo de duración por actividad facilitado en cada una de las entrevistas de revisión de los manuales de procedimientos, se realiza el cálculo de la mano de obra directa requerida para ejecutar cada procedimiento.

Una vez seleccionados los tipos de costos (mano de obra, materiales directos, costos indirectos), se desarrolla la herramienta de cálculo de los costos del proceso de reclutamiento ejecutado por la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial de Costa Rica.

Tal como se establece en el párrafo anterior, previo a explicar cómo se desarrolló la herramienta, es necesario definir los tipos de costos y si son asumidos o hundidos. Lo mencionado, toma en cuenta que los primeros son los recursos que son requeridos para el proceso de reclutamiento y no se encuentran como parte de la operación diaria del Poder Judicial. En el caso de los segundos, Polimeni et al.

(1998, citado por Morillo, 2003) establece que “[...] son los ocurridos como resultado de una decisión pasada, son de tipo irrelevante, es decir, que permanecen inmutables sin importar el curso de acción tomados” (p.43).

En el caso de los materiales directos, se recuerda la definición brindada por Cuevas (2010), quien los señala como los que forman parte integral del producto o servicio y pueden ser identificados de manera clara en el mismo (p.23). La mano de obra directa se refiere a las labores que pueden ser asignadas física y directamente a la producción de bienes y servicios sin ningún tipo de coste adicional. Por último, Cuevas (2010) indica que los indirectos se establecen mediante el descarte; es decir, son todos menos los materiales directos y la mano de obra directa.

Por lo tanto, a continuación, se procede a especificar cuáles son los costos de mano de obra directa (MOD), materiales directos (MD), indirectos (CI), asumidos y hundidos que se requieren en cada uno de los procedimientos:

**Cuadro N°2. Clasificación de costos: Procedimiento de concurso para integrar listas de elegibles**

#	Detalle:	Asumidos	Hundidos	MOD	MD	CI
1	Profesional 2		X	X		
2	Sub director general 1		X	X		
3	Juez 2		X	X		
4	Juez 3		X	X		
5	Juez 4		X	X		
6	Juez 5		X	X		
7	Magistrado		X	X		
8	Magistrado presidente		X	X		



#	Detalle:	Asumidos	Hundidos	MOD	MD	CI
9	Vicepresidente		X	X		
10	2 integrantes del Consejo Superior		X	X		
11	Director general 2		X	X		
12	Director general 1		X	X		
13	Costo de publicación en periódico de circulación nacional	X				X
14	Alquiler edificio, locales y terrenos		X			X
15	Alquiler computadora (servicio continuado)		X			X
16	Costo electricidad		X			X
17	Costo agua		X			X
18	Costo telefonía fija		X			X
19	Costo mantenimiento equipo de comunicación		X			X
20	Costo mantenimiento equipo y mobiliario oficina		X			X
21	Costo mantenimiento otros equipos		X			X
22	Costo tintas, pinturas y diluyentes		X			X
23	Costo productos de oficina		X			X
24	Costo de útiles, materiales oficina y cómputo		X			X
25	Costo productos de papel,		X			X

#	Detalle:	Asumidos	Hundidos	MOD	MD	CI
	cartón e impresos					
26	Silla giratoria		X			X
27	Estación de servicio con porta teclado ajustable		X			X
28	Teléfono		X			X
29	Estación para computador		X			X
30	Perforadora de papel		X			X
31	Saca grapas		X			X

**Cuadro N°3. Clasificación de costos: Procedimiento de evaluación socio laboral previo empleo**

#	Detalle:	Asumidos	Hundidos	MOD	MD	CI
1	Profesional 2: trabajo social		X	X		
2	Asistente administrativa		X	X		
3	Técnico administrativo		X	X		
4	Médico apoyo al proceso		X	X		
5	Profesional 2: Psicología		X	X		
6	Auxiliar de servicios generales 3: Chofer	X		X		
7	Alquiler edificio, locales y terrenos		X			X
8	Alquiler computadora (servicio continuado)		X			X
9	Costo electricidad		X			X
10	Costo agua		X			X
11	Costo telefonía fija		X			X

#	Detalle:	Asumidos	Hundidos	MOD	MD	CI
12	Costo mantenimiento equipo de comunicación		X			X
13	Costo mantenimiento equipo y mobiliario oficina		X			X
14	Costo mantenimiento otros equipos		X			X
15	Costo tintas, pinturas y diluyentes		X			X
16	Costo productos de oficina		X			X
17	Costo de útiles, materiales oficina y cómputo		X			X
18	Costo productos de papel, cartón e impresos		X			X
19	Silla giratoria		X			X
20	Estación de servicio con porta teclado ajustable		X			X
21	Teléfono		X			X
22	Estación para computador		X			X
23	Perforadora de papel		X			X
24	Saca grapas		X			X
25	Gasto de combustible	X				X
26	Gastos por peajes	X				X
27	Kilometraje (mantenimiento)	X				X
28	Hospedaje	X				X
29	Desayuno	X				X
30	Almuerzo	X				X
31	Cena	X				X

**Cuadro N°4. Clasificación de costos: Procedimiento de evaluación psicológica de oferentes ha puesto de la judicatura**

#	Detalle:	Asumidos	Hundidos	MOD	MD	CI
1	Profesional 2: psicología		X	X		
2	Alquiler edificio, locales y terrenos		X			X
3	Alquiler computadora (servicio continuado)		X			X
4	Costo electricidad		X			X
5	Costo agua		X			X
6	Costo telefonía fija		X			X
7	Costo mantenimiento equipo de comunicación		X			X
8	Costo mantenimiento equipo y mobiliario oficina		X			X
9	Costo mantenimiento otros equipos		X			X
10	Costo tintas, pinturas y diluyentes		X			X
11	Costo productos de oficina		X			X
12	Costo de útiles, materiales oficina y cómputo		X			X
13	Costo productos de papel, cartón e impresos		X			X
14	Silla giratoria		X			X
15	Estación de servicio con porta		X			X

#	Detalle:	Asumidos	Hundidos	MOD	MD	CI
	teclado ajustable					
16	Teléfono		X			X
17	Estación para computador		X			X
18	Perforadora de papel		X			X
19	Saca grapas		X			X
20	Test psicológicos	X			X	

**Cuadro N°5. Clasificación de costos: Procedimiento de atención médica pre-  
empleo**

#	Detalle:	Asumidos	Hundidos	MOD	MD	CI
1	Médico de apoyo al proceso		X	X		
2	Asistente administrativa		X	X		
3	Asistente administrativo: Archivista	X		X		
4	Alquiler edificio, locales y terrenos		X			X
5	Alquiler computadora (servicio continuado)		X			X
6	Costo electricidad		X			X
7	Costo agua		X			X
8	Costo telefonía fija		X			X
9	Costo mantenimiento equipo de comunicación		X			X
10	Costo mantenimiento equipo y mobiliario oficina		X			X
11	Costo mantenimiento otros		X			X

#	Detalle:	Asumidos	Hundidos	MOD	MD	CI
	equipos					
12	Costo tintas, pinturas y diluyentes		X			X
13	Costo productos de oficina		X			X
14	Costo de útiles, materiales oficina y cómputo		X			X
15	Costo productos de papel, cartón e impresos		X			X
16	Silla giratoria		X			X
17	Estación de servicio con porta teclado ajustable		X			X
18	Teléfono		X			X
19	Estación para computador		X			X
20	Perforadora de papel		X			X
21	Saca grapas		X			X
22	Oxímetro de pulso	X				X
23	Esfigmomanómetro (portátil)	X				X
24	Esfigmomanómetro pared	X				X
25	Termómetro digital	X				X
26	Estadímetro	X				X
27	Romana/Balanza electrónica	X				X
28	Centímetro	X				X
29	Baja lenguas	X			X	
30	Otoscopio	X				X
31	Espéculos para otoscopio	X			X	
32	Martillo de reflejos	X				X
33	Diapasón	X				X

#	Detalle:	Asumidos	Hundidos	MOD	MD	CI
34	Glucómetro	X				X
35	Electrocardiógrafo BTL	X				X
36	Aguja hipodérmica	X			X	
37	Estetoscopio Litmman II	X				X
38	Equipo diagnóstico pared	X				X
39	Equipo diagnóstico portátil	X				X
40	Lámpara cuello de ganso	X				X
41	Gradilla dos peldaños	X				X
42	Camilla de exploración	X				X
43	Mesa de mayo-Bandeja	X				X
44	Negatoscopio en un cuerpo	X				X
45	Contenedor de ropa	X				X
46	Electrodos precordiales	X				X
47	Electrodos extremidales	X				X
48	Cintas para glucómetro	X			X	
49	Riñones metálicos	X				X
50	Contenedor metálico pinzas	X				X
51	Pinza lagarto	X				X
52	Maletín	X				X
53	Reparación equipo médico	X				X
54	Sábanas	X				X
55	Paños	X				X
56	Batas desechables celestes	X			X	
57	Batas desechables azules	X			X	
58	Batas S-Tela	X				X
59	Batas M-Tela	X				X
60	Batas L-Tela	X				X

#	Detalle:	Asumidos	Hundidos	MOD	MD	CI
61	Batas XL-Tela	X				X
62	Batas XXL-Tela	X				X
63	Rollos papel camilla	X			X	
64	Papel ECG BTL	X			X	
65	Botellas de alcohol etílico 70 grados	X			X	
66	Lysol	X				X
67	Torundas algodón	X			X	
68	Mascarilla	X			X	
69	Alcohol-Gel para manos	X			X	
70	Baja lenguas	X			X	
71	Gel ultrasonido	X			X	
72	Gasa no estéril 4x4	X			X	
73	Gasa no estéril 2x2	X			X	
74	Curitas	X			X	
75	Guantes S	X			X	
76	Micro-poro	X			X	
77	Servicio lavado de ropa	X				X
78	Silla de espera	X				X
79	Perchero	X				X

Una vez explicados los conceptos y detallada la clasificación de los distintos recursos que son requeridos en cada procedimiento, se procede a explicar el desarrollo de la herramienta de cálculo de costos. La información se obtiene mediante consulta por correo electrónico a los profesionales de la Sección que son responsables de las tareas desarrolladas en el concurso para integrar lista de elegibles, trabajo social, psicología y medicina.



En el caso de insumos, equipo médico y de oficina se realizan cotizaciones a distintas organizaciones proveedoras de dichos productos y se revisan ofertas presentadas durante el 2018 en el Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP).

Luego de contar con la información sobre los costos, se procede a calcular los indirectos donde se consideran alquileres, servicios públicos, mantenimiento y reparación, materiales y suministros, útiles, materiales y suministros diversos, mobiliario y equipo de oficina. Primero, se calcula el monto mensual y por procedimiento que debe invertir el Poder Judicial para reclutar. Segundo, al utilizar los años de vida útil del mobiliario y equipo de oficina y su precio, se aplica la siguiente fórmula para obtener el costo por hora hábil de trabajo:

$$\frac{\text{Precio de cada bien}}{(\text{Horas hábiles anuales} * \text{Años de vida útil})} \\ = \text{Costo por hora hábil del equipo y mobiliario de oficina}$$

Cada uno de los costos indirectos, se multiplica por el tiempo de duración de cada actividad y que resulta ser la inversión realizada por el Poder Judicial en cada tarea. Los cuales se suman entre sí, para al final obtener el monto que corresponde utilizarse en el proceso de reclutamiento y selección.

Además, existen particularidades en el cálculo de los costos indirectos de trabajo social y medicina. Donde en el primer procedimiento, se debe obtener la cantidad de recursos a invertir en las visitas de campo, al utilizar la siguiente fórmula:

$$\begin{aligned}
 & \text{Combustible} + \text{Mano de obra} + \text{Gasto por peajes} + \text{Kilometraje} \\
 & = \text{Costo dentro de la GAM} \\
 & \text{Combustible} + \text{Mano de obra} + \text{Gasto por peajes} + \text{Kilometraje} + \text{Hospedaje} \\
 & + \text{Desayuno} + \text{Almuerzo} + \text{Cena} = \text{Costo fuera de la GAM} \\
 & \left( \frac{\text{Costo dentro de la GAM} + \text{Costo fuera de la GAM}}{2} \right) \times 32 \\
 & = \text{Costo de visitas valoración trabajo social}
 \end{aligned}$$

En el caso de medicina tiene cálculos particulares en algunas de sus actividades, tal como se puede ver en el anexo N°10, donde se debe considerar insumos, equipo, mobiliario médico con su respectiva vida útil. Costos indirectos que se obtienen de aplicar la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Precio de cada equipo, insumo o mobiliario}}{(\text{Horas hábiles anuales} \times \text{Vida útil})} = \text{Costo por hora hábil de bienes}$$

Luego, el resultado anterior se multiplica por el tiempo de duración de cada actividad, con lo cual se obtiene el costo indirecto por acción desarrollada.

Por otra parte, algunos de los insumos son agregados como resultado de multiplicarlo por los 32 oferentes que participan. Con dichas ecuaciones se realizan las respectivas sumas por tipo de costo, actividad y de subtotales, para alcanzar el resultado de dinero a invertir por el Poder Judicial durante el reclutamiento y selección desarrollado por la Sección Administrativa de la Carrera Judicial y que, para mayor detalle, puede ser revisada la metodología en el anexo N°10.

Tabla N°3. Resumen de datos obtenidos por Herramienta CCR

Proceso de Reclutamiento y Selección de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial				
Actividad	Mano de obra directa	Materiales directos	Costos indirectos	Totales
<b>Procedimiento de concurso para integrar la lista de elegibles (PILE)</b>				
Identificación de necesidades.	₡19 375,00	₡ 0	₡21 699,03	₡41 074,03
Publicación.	₡102 732,50	₡ 0	₡563 286,90	₡666 019,40
Inscripción de concursos.	₡19 375,00	₡ 0	₡21 699,03	₡41 074,03
Recepción de atestados.	₡14 531,25	₡ 0	₡16 274,27	₡30 805,52
Valoración de atestados.	₡14 531,25	₡ 0	₡16 274,27	₡30 805,52
Examen escrito.	₡146 493,38	₡ 0	₡143 756,07	₡290 249,45
Examen oral.	₡38 129,50	₡ 0	₡32 548,54	₡70 678,04
Entrevista Consejo de la Judicatura.	₡4 539 987,50	₡ 0	₡668 242,79	₡5 208 230,29
Unidad interdisciplinaria.	₡19 375,00	₡ 0	₡21 699,03	₡41 074,03
Ingreso a lista de elegibles.	₡416 562,50	₡ 0	₡466 529,13	₡883 091,63
Consulta de ternas.	₡9 687,50	₡ 0	₡10 849,51	₡20 537,01
Costo total por procedimiento:	<b>₡5 340 780,38</b>	<b>₡ 0</b>	<b>₡1 982 858,59</b>	<b>₡7 323 638,97</b>

<b>Proceso de Reclutamiento y Selección de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial</b>				
<b>Actividad</b>	<b>Mano de obra directa</b>	<b>Materiales directos</b>	<b>Costos indirectos</b>	<b>Totales</b>
<b>Procedimiento de evaluación psicológica de oferentes a puestos de la judicatura</b>				
Sistematización evaluación psicológica.	€2 228 125,00	€ 0	€2 495 388,39	€4 723 513,39
Gestión de evaluaciones asignadas.	€6 942,71	€ 0	€7 775,49	€14 718,19
Determinar técnicas e instrumentos.	€30 273,44	€ 0	€33 904,73	€64 178,17
Aplicación de instrumentos.	€353 190,10	€15 024,00	€395 555,22	€763 769,33
Análisis de instrumentos.	€94 453,13	€ 0	€105 782,77	€200 235,89
Emitir criterio cada caso.	€454 505,21	€ 0	€509 023,07	€963 528,27
Informes evaluaciones.	€113 828,12	€ 0	€127 481,80	€241 309,92
Traslado seguimiento.	€11 302,08	€ 0	€12 657,77	€23 959,85
Logística.	€20 787,76	€ 0	€23 281,25	€44 069,01
<b>Costo total por procedimiento:</b>	<b>€3 313 407,55</b>	<b>€15 024,00</b>	<b>€3 710 850,48</b>	<b>€7 039 282,03</b>

<b>Proceso de Reclutamiento y Selección de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial</b>				
<b>Actividad</b>	<b>Mano de obra directa</b>	<b>Materiales directos</b>	<b>Costos indirectos</b>	<b>Totales</b>
<b>Procedimiento de evaluación socio laboral previo empleo</b>				
Planeación.	₪332 425,00	₪ 0	₪433 980,59	₪766 405,59
Trabajo de campo.	₪2 325 000,00	₪ 0	₪7 659 771,10	₪9 984 771,10
Análisis de información.	₪742 100,00	₪ 0	₪435 907,31	₪1 178 007,31
Comunicación de resultados.	₪31 070,00	₪ 0	₪43 398,06	₪74 468,06
<b>Procedimiento de evaluación de oferentes área médica</b>				
Costo total por procedimiento:	<b>₪3 430 595,00</b>	<b>₪ 0</b>	<b>₪8 573 057,05</b>	<b>₪12 003 652,05</b>
Pre-evaluación de oferente.	₪65 501,88	₪ 0	₪73 270,90	₪138 772,78
Evaluación médica pre-empleo.	₪403 920,00	₪411 043,22	₪531 121,11	₪1 346 084,34
Creación de expediente.	₪42 948,33	₪ 0	₪77 756,32	₪120 704,66
Resultados.	₪344 596,88	₪ 0	₪373 606,11	₪718 202,99
Integración de información.	₪821 025,00	₪ 0	₪890 141,44	₪1 711 166,44
Proceso interdisciplinario.	₪231 970,00	₪ 0	₪260 517,47	₪492 487,47
Comunicación de resultados.	₪7 926,56	₪ 0	₪8 593,85	₪16 520,41
Archivo.	₪66 763,75	₪ 0	₪81 403,64	₪148 167,39
Costo total por procedimiento:	<b>₪1 984 652,40</b>	<b>₪411 043,22</b>	<b>₪2 296 410,85</b>	<b>₪4 692 106,47</b>

<b>Proceso de Reclutamiento y Selección de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial</b>				
<b>Actividad</b>	<b>Mano de obra directa</b>	<b>Materiales directos</b>	<b>Costos indirectos</b>	<b>Totales</b>
<b><i>COSTO TOTAL PROCESO</i></b>	<b><i>₡14 066 069,32</i></b>	<b><i>₡426 067,22</i></b>	<b><i>₡16 563 176,97</i></b>	<b><i>₡31 055 313,52</i></b>

De acuerdo con el cuadro anterior, se denota que el costo total del proceso de reclutamiento es de 31 055 313,52 colones. Esto implica que, bajo el escenario de una participación de 32 oferentes, la inversión total por cada oferente suma un monto de 970 478,55 colones.

Asimismo, se observan dos resultados muy importantes para la investigación. Primero, los costos totales de cada uno de los procedimientos, de los cuales el que tiene mayor costo para la Sección Administrativa de la Carrera Judicial es Trabajo Social, pues conlleva una inversión total de ₡12 003 652,05. Por otra parte, el de menor costo es el procedimiento de medicina, con un total de 4 692 106,47 colones.

Otro de los resultados importantes es el total por tipo de costo para el proceso de reclutamiento y selección de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial. En el caso de los materiales directos, son los de menor costo, con un total de ₡426 067,22, mientras que los costos indirectos son los más elevados, los cuales ascienden a una suma total de ₡16 563 176,97, cabe destacar que, este último costo incluye bienes y servicios como servicios públicos, mantenimiento, insumos, alquileres, entre otros.

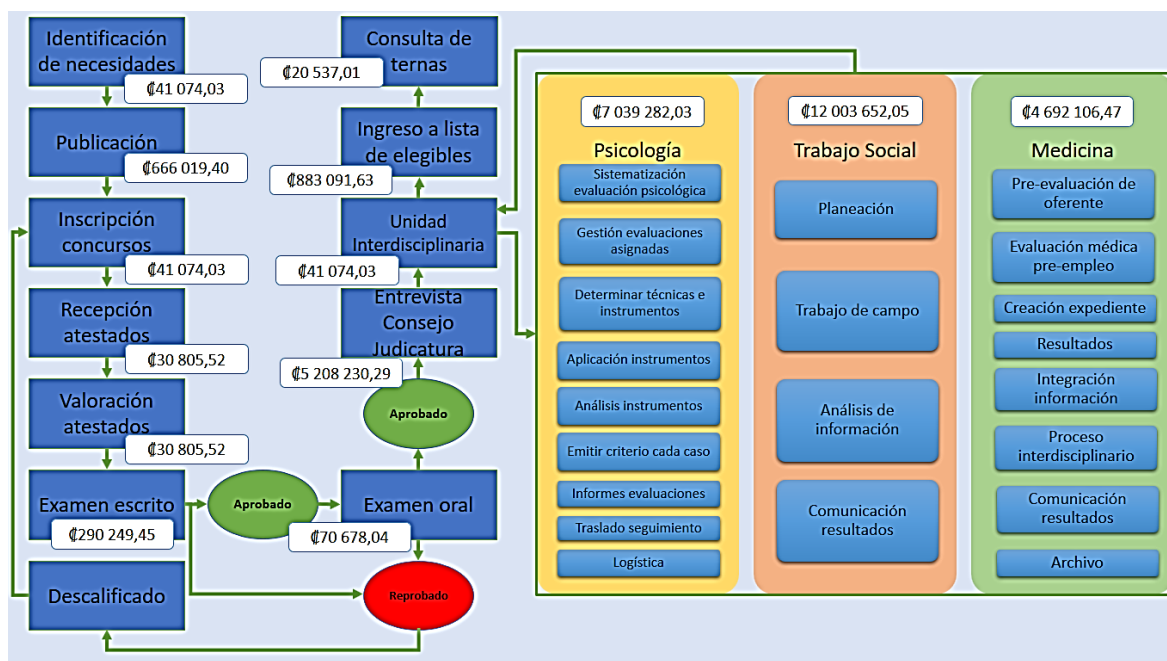
Ahora bien, es posible determinar que los costos que generan mayor aumento por procedimiento y tipo de costo dentro del proceso de reclutamiento y

selección de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial son los costos indirectos del procedimiento de Trabajo Social.

Lo anterior se debe a que el procedimiento en su etapa de trabajo de campo, específicamente en su actividad 16, 17 y 18, llamadas “*valoración familiar*”, “*evaluar desempeño laboral*” y “*exploración a nivel comunal*” respectivamente, las cuales generan un costo total de ₡7 659 771,10, de colones lo que incrementa drásticamente los costos del proceso.

De acuerdo con los datos anteriores, y al considerar los procedimientos, sus fases y sus tipos de costos, se muestra a continuación el diagrama del proceso, con sus respectivos montos invertidos, con el fin de brindar de manera gráfica, los montos asignados a cada una de las fases del proceso de reclutamiento y selección de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial. Los cuales pueden ser revisados de manera más específica en el Anexo N°13.

**Figura N° 8. Costos de las Fases del proceso de reclutamiento y selección de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial en el 2018**



Además, con base en los 4 procedimientos ya mencionados, la presente investigación pretende determinar las actividades que causan el aumento en los costos del proceso de reclutamiento y selección, es decir, las actividades “pico” en cada uno de los procedimientos, por lo cual, se utilizan diversos gráficos, con la finalidad de observar con mayor claridad estas actividades en los diferentes procedimientos que realiza la Sección.

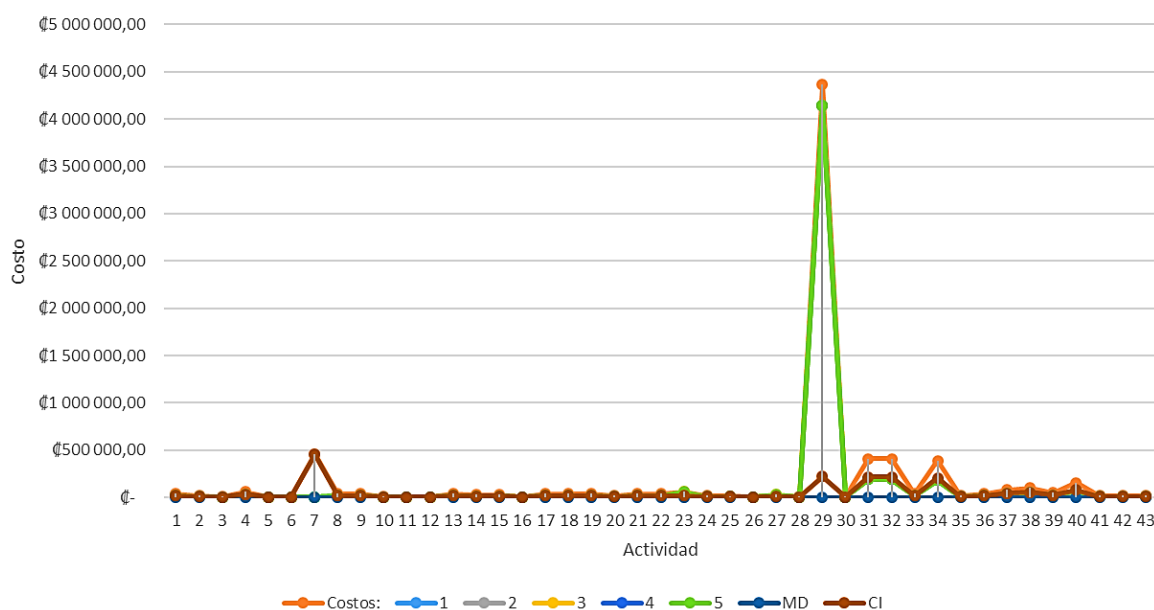
Es importante destacar, que el análisis de las actividades más costosas se realiza con dos aspectos fundamentales para el proceso como lo son tiempo y recursos invertidos en las actividades, debido a la existencia de actividades que cuentan con un incremento en ambos aspectos.



Un ejemplo de ello, son las actividades del procedimiento de evaluación sociolaboral previo empleo, en su etapa de trabajo de campo, donde se cuenta con un incremento importante debido al tiempo invertido para la realización de dichas actividades. Además, los costos indirectos del proceso se calculan al estimar como base el periodo de duración de cada actividad, por lo que utilizar los aspectos de tiempo y recursos es fundamental dentro del análisis.

- Procedimiento del concurso para integrar lista de elegibles (PILE).

**Gráfico 1. Costos del procedimiento de concurso para integrar listas de elegibles en el 2018 del Poder Judicial.**

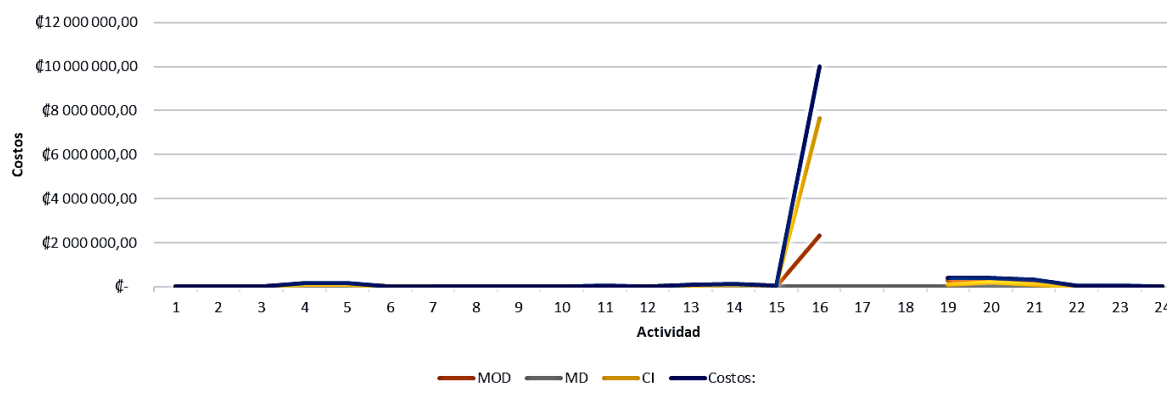


En el gráfico se puede observar que la mayoría de las actividades que componen este procedimiento mantiene un costo sobre la línea de tendencia, sin embargo, en la actividad n°29 del procedimiento del concurso para integrar lista de elegibles, se observa una actividad atípica, debido a que su costo es bastante

elevado, dicha actividad indica lo siguiente “*Resolver la solicitud de exclusión de las personas participantes de los concursos*”.

- Procedimiento de evaluación socio laboral previo empleo.

**Gráfico 2. Costos del procedimiento de evaluación socio laboral previo empleo en el 2018 del Poder Judicial.**

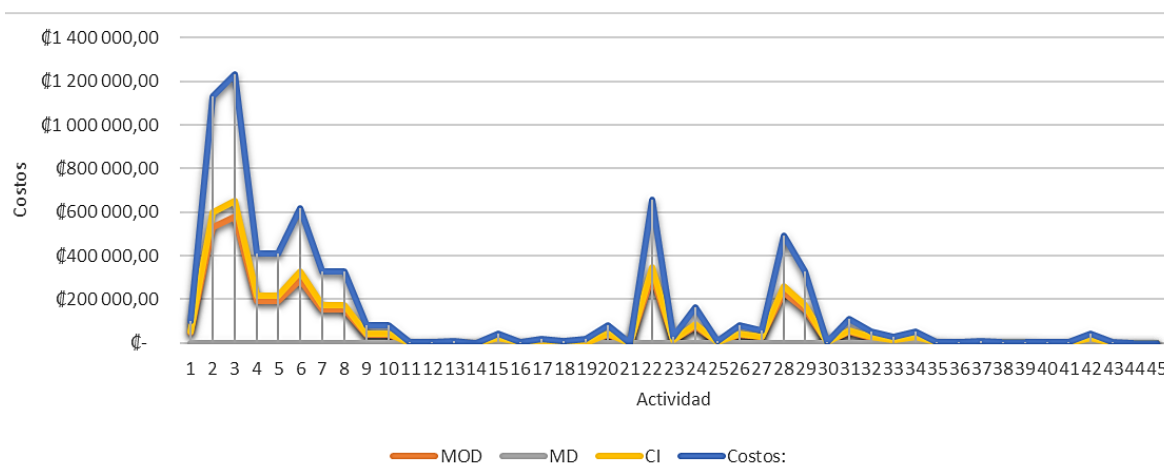


De acuerdo con lo anterior, se puede observar que el procedimiento de evaluación socio laboral previo empleo, mantiene un costo (relativamente bajo) similar en cada una de las actividades que lo componen, sin embargo, la actividad n°16 del procedimiento sobresale de la tendencia que muestra el gráfico.

Esta actividad indica lo siguiente “*Realizar la valoración familiar, que incluye: antecedentes sobre núcleo de origen, académicos, laborales, relaciones de pareja, núcleo actual, percepción de la fuente acerca del abordaje del o la oferente en experiencias concretas relacionadas con competencias como la calidad, el liderazgo entre otras*”.

- Procedimiento de evaluación psicológica.

**Gráfico 3. Costos del procedimiento de evaluación psicológica de oferentes a puesto de la judicatura en el 2018 del Poder Judicial.**

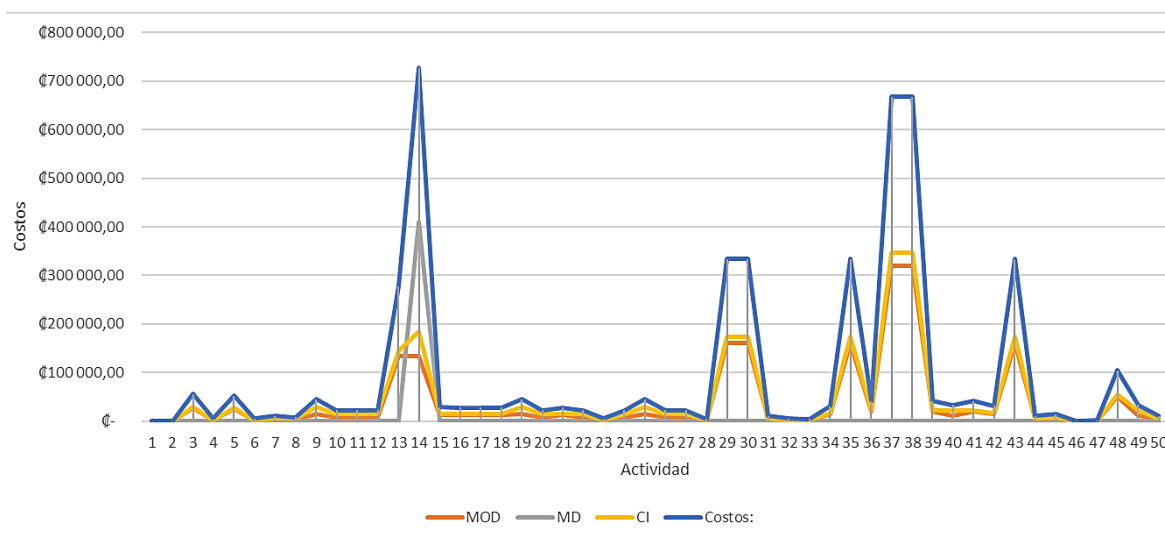


En el gráfico se puede observar que el procedimiento cuenta con varios picos sobre la tendencia del gráfico o actividades atípicas que generan costos elevados para el proceso.

Sin embargo, las actividades con el costo más elevado son la n°2 y n°3, las cuales indican respectivamente lo siguiente, “*Estudiar los perfiles competenciales vigentes, establecidos por Análisis Ocupacional, identificando, comprendiendo por categoría, materia las competencias, niveles de dominio y pesos porcentuales respectivos*” y “*Determinar para cada perfil competencial por categoría y materia, cuáles son los comportamientos observables que técnicamente pueden ser sujetos de medición desde la ciencia psicológica, a partir de los instrumentos y técnicas con que se cuenta*”.

- Procedimiento de atención de medicina.

**Gráfico 4 Gráfico N°4. Costos del procedimiento de atención médica preempleado en el 2018 del Poder Judicial.**



En el gráfico anterior se puede observar una fluctuación constante entre los costos del procedimiento de atención de medicina, donde las actividades n°14, n°37 y n°38 son las que representan los costos más elevadas, de manera que indican respectivamente lo siguiente, *“Realizar la exploración física médica”*, *“Hacer el cierre del expediente de cada uno de los casos analizados junto con la Unidad Interdisciplinaria”* y *“Realizar las respectivas referencias cuando correspondan, así como el certificado de idoneidad médica”*.

## **Capítulo 4**

El capítulo cuatro analiza, de acuerdo con la información recolectada en los capítulos anteriores, las implicaciones de los costos sobre la eficiencia operativa del proceso de reclutamiento y selección de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial de Costa Rica.

### **Resumen**

El presente capítulo tiene como propósito desarrollar una definición de eficiencia, con el fin de entender cómo se debe analizar cada uno de los costos y su implicación en la eficiencia operativa del proceso de reclutamiento y selección de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial de Costa Rica.

Además de ello, se busca mediante una serie de interrogantes, analizar la eficiencia de cada procedimiento del proceso de reclutamiento y selección de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial.

Posteriormente, se analiza porque algunas actividades cuentan con costos más elevados, llamadas como actividades atípicas con respecto a las demás. De manera que a dichas actividades se les aplica una serie de interrogantes por parte de los colaboradores de cada procedimiento, con el fin de analizar si dichas actividades son eficientes para el proceso.

Como último punto, se analiza la implicación del costo de las actividades atípicas en la eficiencia operativa del proceso de reclutamiento y selección desarrollado por la Sección Administrativa de la Carrera Judicial. De manera que se realiza una justificación o apreciación final basada en argumentos específicos, donde se indica la eficiencia del proceso.

## **Definición de Eficiencia**

De acuerdo con la presente investigación y con los criterios necesarios para su desarrollo, se procede a determinar el concepto de eficiencia, y su aplicación en el trabajo final de graduación. De tal forma que se plantea la siguiente interrogante:

¿Qué se entiende por eficiencia?

Para ello, se consulta la definición de la Real Academia Española que, define eficiencia como “Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado” (RAE, 2020). Sin embargo, dicha definición no se adapta al enfoque de la investigación, por lo que se consultan a otros autores, como Idalberto Chiavenato (2004) que la explica cómo, “utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles” (p.52). De igual manera, otros autores como Koontz y Weihrich (2004), la califican como “el logro de las metas con la menor cantidad de recursos” (p.14); Robbins y Coulter (2005) señalan que la eficiencia es “obtener los mayores resultados con la mínima inversión” (p.7).

Ahora bien, para el presente análisis se considera la definición de Koontz y Weihrich (2004), que consiste en “el logro de las metas con la menor cantidad de recursos” (p.14). Dicho enunciado, se considera debido a que en esta investigación se pretende evidenciar la eficiencia de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial en el desarrollo del proceso de reclutamiento de jueces, de tal manera que se aprovechen los recursos públicos invertidos.

Lo anterior, para que se logre obtener resultados al invertir la menor cantidad de recursos posibles en el proceso. Así mismo, cabe recordar que el presente trabajo busca desarrollar un parámetro o “modelo” a seguir en materia de costos.

Ahora bien, otro de los detalles fundamentales para esta investigación es que se debe considerar la eficiencia como un elemento de apoyo del trabajo desarrollado para la generación de un producto o resultado positivo. Lo cual, considera condiciones y/o características previamente definidas por un objetivo, de manera que se logre con la menor cantidad de recursos.

Sin embargo, es importante que no debe entenderse como una excusa para el desarrollo de las labores en menor tiempo sin cumplir con los requisitos de calidad y efectividad.

### **Eficiencia en los procedimientos**

Con la finalidad de apoyar el proceso desarrollado por la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial de Costa Rica y al considerar la metodología ejecutada en esta investigación; a continuación, se plantean una serie de preguntas con el propósito de determinar la eficiencia de los procedimientos que componen el proceso de reclutamiento:

#### ***Cuadro 6. Cuestionario para determinar la eficiencia de los procedimientos que componen el proceso de reclutamiento***

#	Pregunta:	Respuesta:
1	¿Existe algún control que puede ser eliminado?	
2	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál es el control que puede ser eliminado y por qué?	
3	¿Existen documentos en este procedimiento que pueden ser realizados por un único trabajador?	
4	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles son los documentos? Además, ¿Por qué pueden ser realizados por un único trabajador?	
5	¿Existen documentos que se realizan más de una ocasión?	
6	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Por qué dichos documentos son creados más de una vez?	
7	¿Existen documentos con información similar?	

#	Pregunta:	Respuesta:
8	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Dichos documentos se pueden eliminar?	
9	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles serían los documentos que se pueden eliminar?	
10	¿Existen comunicaciones que pueden ser omitidas?	
11	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles serían esas comunicaciones?	
12	¿Existen comunicaciones que pueden ser realizadas una única vez?	
13	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles serían esas comunicaciones que pueden ser realizadas una única vez?	
14	¿Existen comunicaciones que pueden ser realizadas por solo un trabajador?	
15	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles serían esas comunicaciones por realizar por un único trabajador?	
16	¿Existen documentos que son requeridos para otra actividad o procedimiento?	
17	En caso de anotar no en la pregunta anterior, ¿Cuáles son los documentos no requeridos para otra actividad o procedimiento?	
18	¿Los documentos mencionados en la pregunta anterior deben ser archivados?	
19	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Por qué deben ser archivados?	

Dichas preguntas fueron consultadas a los colaboradores de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial, encargados de llevar a cabo los distintos procedimientos y sus respuestas se pueden revisar en el Anexo N°12.

### **Actividades con costos más elevados**

Con el propósito de analizar los aspectos que causan un elevado costo en actividades del proceso de reclutamiento y selección de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial se realizan acciones fundamentales para determinar la justificación correspondiente.



Primero, se revisan cada uno de los procedimientos y sus respectivas actividades por separado con el fin de identificar las acciones que implican tener un costo atípico (punto que sobresale la tendencia general de los recursos invertidos en el procedimiento). Debido a que estas tareas son un elemento fundamental para determinar la relevancia que tienen sobre el proceso de reclutamiento y selección los recursos invertidos en cada una de ellas.

Dicho esto, es importante señalar que algunas de las actividades que representan un “pico” en cada procedimiento, ya han sido identificadas en el capítulo anterior (principalmente las actividades sobresalientes en los gráficos respectivos a cada procedimiento). Sin embargo, en el presente apartado, se plantea un análisis de las actividades que requieren de más recursos, con la finalidad de exponer la eficiencia del proceso y las variables que provocan dichos costos atípicos en las actividades identificadas.

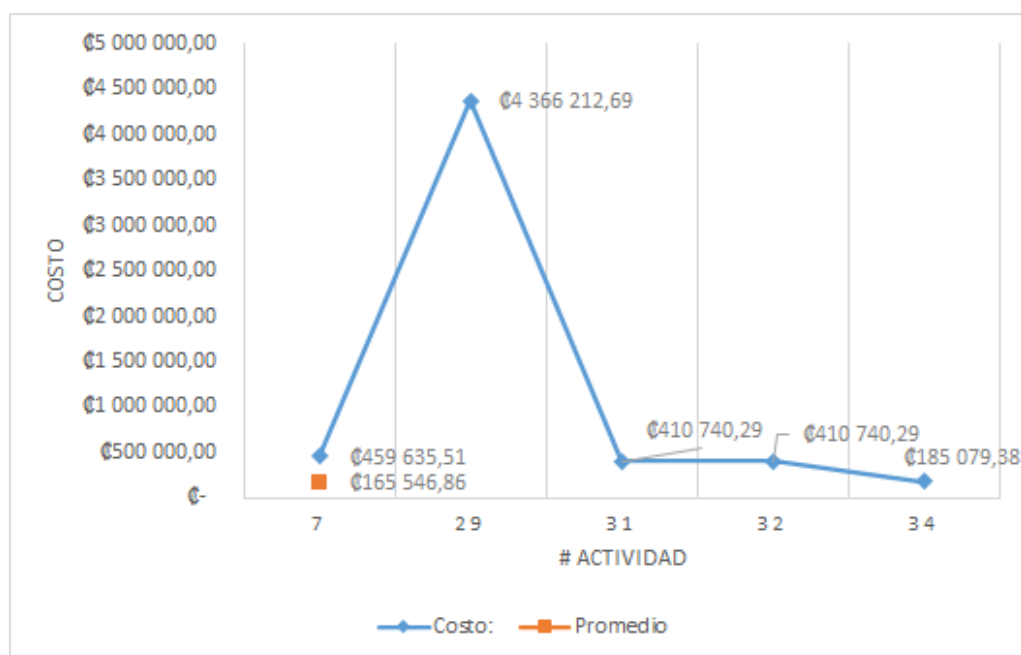
Entiéndase costos atípicos, como las actividades donde se utilizan montos por encima del promedio para cada uno de los procedimientos, de tal forma que los recursos invertidos en las acciones singulares pueden variar de acuerdo con el procedimiento, y no al tratarse de rangos generales para el proceso, lo que justifica, porque algunos procedimientos cuentan con mayores tareas anómalas que otros.

Es importante explicar, que se toma la decisión de analizar las actividades por encima del promedio, debido a que es la unidad de medida que nos permite identificar, cuáles acciones mantienen un costo significativo dentro del procedimiento, pues como se conoce desde el punto de vista de la estadística, el promedio es una medida central de un conjunto de datos o números, lo que facilita representar a todo el conjunto con esta única medida.

Dado lo anterior, se debe revisar por qué las actividades se ubican por encima del promedio. Por lo tanto, es importante analizar detalladamente cada una de las acciones y determinar el motivo por el cual se encuentran como atípicas. Sin embargo, no quiere decir que estas tareas se realicen incorrectamente o que mantengan algún aspecto erróneo, sino que algunas de ellas, por su propia naturaleza al realizarse de la manera correcta van a incurrir en un alto costo para el proceso de reclutamiento de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial.

Ahora bien, en el procedimiento de concurso para integrar la lista de elegibles (PILE), se determina un promedio en el costo de sus actividades de ₡170 251,26. Por tanto, al considerar dicha cifra, el PILE cuenta con cinco acciones atípicas que deben ser analizadas, tal como se puede observar en el gráfico 5, de 43 que componen el procedimiento.

**Gráfico 5. Representación de las actividades del procedimiento concurso para integrar lista de elegibles con mayor costo al promedio:**



De manera que las cinco actividades atípicas que deben ser analizadas en el procedimiento de concurso PILE corresponden a las actividades n°7 “*Realizar el trámite para publicación en el periódico de mayor circulación nacional*”, dicha actividad tiene costos elevados, debido a los costos indirectos, pues estos tienen un costo de ¢454 791,76, lo cual produce que se encuentre dentro del rango de actividades atípicas.

Por su parte, la actividad n°29, “*Resolver la solicitud de exclusión de las personas participantes de los concursos*”, representa el pico más alto de costos asociados. Esto, conlleva un alto desembolso de fondos públicos, debido a que la solicitud de exclusión debe ser resuelta por el Consejo de la Judicatura. De manera que; en primer lugar, este Consejo se encuentra integrado por profesionales especializados y con una mayor jerarquía, por lo que sus horas de trabajo requieren de mayor remuneración.

En segundo lugar, la resolución a la solicitud de exclusión de las personas participantes de los concursos requiere de muchas horas de trabajo, por lo que también las horas de mano de obra profesional aumentan la inversión. Sin embargo, a pesar del alto costo, es importante que sea el Consejo de la Judicatura quien intervenga en esta actividad.

Lo anterior, se debe a que el Consejo de la Judicatura es el máximo nivel jerárquico de toma de decisiones sobre el proceso. Por tanto, son quienes deben realizar dichas resoluciones y dar continuidad al proceso. Verifican que todo se lleve a cabo correctamente, de acuerdo con todos los lineamientos y estándares establecidos por el Poder Judicial.

Por lo cual, el aumento en los costos de esta actividad se encuentra ligado específicamente al costo de mano de obra directa, que eleva la actividad por

encima de los 4 millones de colones, lo que la convierte en la más costosa del procedimiento de reclutamiento y selección.

Por otro lado, la actividad n°31 *“Realizar una proyección del promedio considerando todos los atestados presentados en tiempo por las personas participantes de los concursos”*, se encuentra ubicada por encima del promedio, debido a que sus costos indirectos corresponden a ₡216 990,29, sin embargo, el costo de mano de obra de dicha actividad también se encuentra cerca de los 200 mil colones debido a que llevar a cabo la actividad requiere de muchas horas de trabajo.

También se debe incluir la actividad n°32 *“Remitir acuerdo al Consejo de la Judicatura, con el nombre de las personas que deberán realizar la entrevista correspondiente al concurso. En la lista se incluyen los nuevos elegibles y los elegibles ya existentes que quieren mejorar esta nota”*, al igual que la actividad anterior, se ubica por encima del promedio debido a los costos indirectos y el costo de mano de obra cercano a los 200 mil colones por las horas invertidas en su realización, lo que eleva la actividad hasta un total de ₡410 740,29.

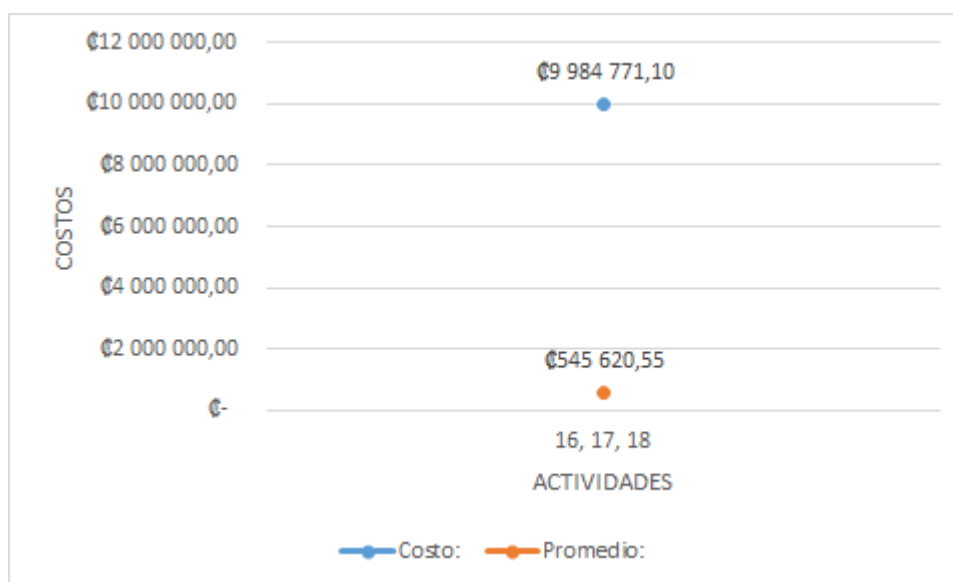
Finalmente, la actividad n°34 *“Realizar, basado en los resultados de la entrevista y la evaluación interdisciplinaria, el artículo con la información completa de los concursos (nuevos elegibles, elegibles ya existentes, no elegibles y examen insuficiente)”* se ve elevada en costos, debido a la mano de obra requerida para la actividad, pues esta necesita de muchas horas de trabajo, lo que incrementa los montos invertidos; de manera que esto y el aumento de los recursos indirectos resultan en que la actividad cueste un total de ₡390 203,28.

**Cuadro 7. Resumen de actividades por encima del promedio en el  
procedimiento PILE**

# Tarea	Actividad	Costo Promedio COP 170 317,19	Porcentaje con respecto al costo total del procedimiento
7	Realizar el trámite para publicación en el periódico de mayor circulación nacional.	COP 459 635,51	6,3%
29	Resolver la solicitud de exclusión de las personas participantes de los concursos.	COP 4 366 212,69	59,6%
31	Realizar una proyección del promedio considerando todos los atestados presentados en tiempo por las personas participantes de los concursos.	COP 410 740,29	5,6%
32	Remitir acuerdo al Consejo de la Judicatura, con el nombre de las personas que deberán realizar la entrevista correspondiente al concurso. En la lista se incluyen los nuevos elegibles y los elegibles ya existentes que quieren mejorar esta nota.	COP 410 740,29	5,6%
34	Realizar, basado en los resultados de la entrevista y la evaluación interdisciplinaria, el artículo con la información completa de los concursos (nuevos elegibles, elegibles ya existentes, no elegibles y examen insuficiente).	COP 390 203,28	5,3%

En el procedimiento de evaluación socio-laboral previo empleo, se logra determinar un costo promedio en sus actividades de ¢545 620,55. Por tanto, de las 24 actividades que componen el procedimiento, se identifican tres como atípicas o por arriba de dicho promedio, tal como se puede observar en el gráfica 6, y por ende son puestas en análisis. Es importante mencionar que dichas actividades corresponden al trabajo de campo que se realiza durante el procedimiento, por lo que, se mencionan las tres como una sola, debido a que se encuentran ligadas una a la otra y sin posibilidad de separarlas.

**Gráfico 6. Representación de las actividades del procedimiento evaluación sociolaboral previo empleo con mayor costo al promedio:**



Estas actividades son: la n°16 “Realizar la valoración familiar que incluye: antecedentes sobre núcleo de origen, académicos, laborales, relaciones de pareja, núcleo actual, percepción de la fuente acerca del abordaje del o la oferente en experiencias concretas relacionadas con competencias como la Calidad, el Liderazgo, entre otras”, la n°17 “Evaluar, mediante entrevistas, el desempeño laboral del o la oferente, considerando las competencias genéricas, específicas y

*técnicas requeridas para el puesto” y la n°18 “Desarrollar, en caso de ser requerido, una exploración a nivel comunal con informantes clave del nivel local”.*

Dentro del procedimiento, estas actividades destacan por tener el mayor costo, por lo que son definidas como atípicas, y al analizarlas, se identificó que cuentan con recursos invertidos de mano de obra muy elevados. Lo anterior, debido a que la ejecución del trabajo de campo, donde los colaboradores (profesionales en trabajo social) revisan de manera específica en cada uno de los oferentes aspectos como atestados, análisis familiar del oferente, de su entorno y antecedentes laborales, requiere de muchas horas de trabajo por parte de los profesionales. Por lo tanto, el monto de mano de obra resultante es de  $\text{C}\$2\,325\,000,00$ .

También, cuentan con costos indirectos muy elevados, debido al pago de viáticos para las visitas a las comunidades de los oferentes. Pues dicha exploración, requiere de entrevistas con personas clave para obtener la información referente al cumplimiento del perfil del puesto. Además, en estas exploraciones se realiza la observación del entorno donde residen quienes desean ser parte de la administración de justicia. Lo mencionado se debe a que el fin de dicha labor es determinar si el oferente posee las competencias requeridas para el puesto.

Al mismo tiempo, para estas tareas se requiere del uso de un vehículo de la Unidad de Transportes, lo que se suma a la lista de costos, junto con: el combustible del vehículo, salario del chofer, viáticos del chofer. Además, en ocasiones, es necesario pagar hospedaje, tanto para el conductor como para los profesionales de trabajo social, debido a la distancia que deben viajar.

Lo mencionado, eleva los recursos indirectos a un total de  $\text{C}\$7\,659\,771,10$  y permite determinar que el alto monto invertido en la actividad se debe a aspectos

necesarios para el cumplimiento del proceso, como son una adecuada valoración del historial familiar, social y laboral del oferente por parte de profesionales contratados por el Poder Judicial, que tengan conocimiento sobre cada perfil y sobre la importancia que tiene para Costa Rica una adecuada administración de justicia.

Por lo tanto, desde la perspectiva de la conveniencia, dichas actividades compensan adecuadamente la inversión. Esto, se debe a que es fundamental en la obtención de información necesaria para validar el perfil de idoneidad en los puestos requeridos dentro de la Carrera Judicial.

**Cuadro 8. Resumen de actividades por encima del promedio en el procedimiento de evaluación sociolaboral previo empleo**

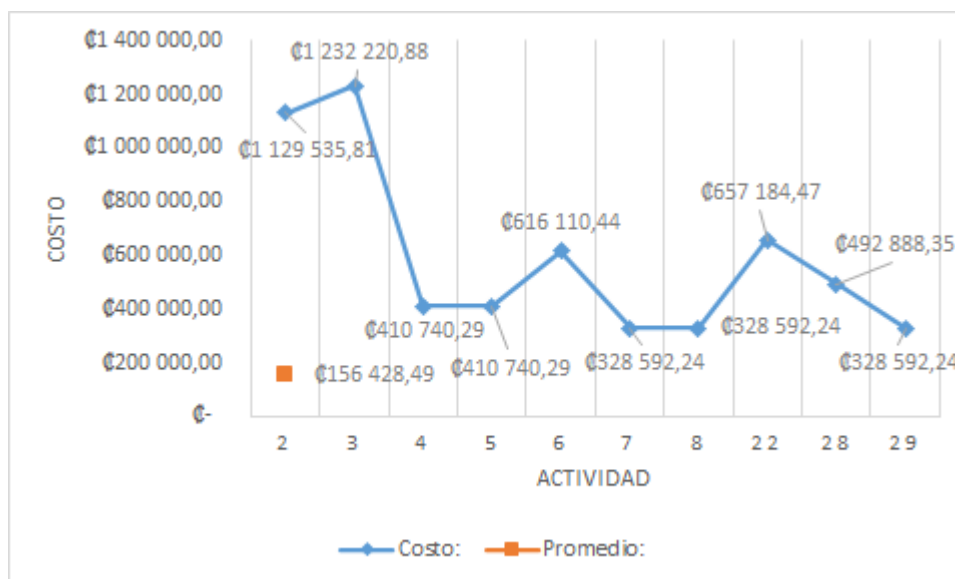
# Tarea	Actividad	Costo Promedio ₡545 620,55	Porcentaje con respecto al total del procedimiento
16	Realizar la valoración familiar que incluye: antecedentes sobre núcleos de origen, académicos, laborales, relaciones de pareja, núcleo actual, percepción de la fuente acerca del abordaje del o la oferente en experiencias concretas relacionadas con competencias como la Calidad, el Liderazgo, entre otras.	₡9 984 771,10	83,2%
17	Evaluar, mediante entrevistas, el desempeño laboral del o la oferente, considerando las competencias genéricas, específicas y técnicas requeridas para el puesto.	₡403 440,55	



18	Desarrollar, en caso de ser requerido, una exploración a nivel comunal con informantes clave del nivel local.	COP 410 740,29	
----	---	----------------	--

Tal como se puede observar en el gráfico 7, para el procedimiento de evaluación psicológica de oferentes a puesto de la judicatura, se establece un promedio de costos de COP 156 428,49, lo que provoca que, de sus 45 actividades, se ubiquen once por arriba del promedio.

**Gráfico 7. Representación de las actividades del procedimiento evaluación psicológica de oferentes a puesto de la judicatura con costo mayor al promedio:**



Dentro de las que se encuentran la actividad n°2 “Estudiar los perfiles competenciales vigentes, establecidos por análisis ocupacional, identificando, comprendiendo por categoría, materia las competencias, niveles de dominio y pesos porcentuales respectivos”, que cuenta con alto costo de mano de obra directa. Debido a que, conlleva muchas horas de trabajo por parte de los

profesionales en psicología, quienes requieren de un estudio y análisis desde el punto de vista psicológico. Además, el aumento en los costos indirectos asociados le da un costo total a la actividad de ¢1 129 535,81.

De manera que en la actividad n°3 *“Determinar para cada perfil competencial por categoría y materia, cuáles son los comportamientos observables que técnicamente pueden ser sujetos de medición desde la ciencia psicológica, a partir de los instrumentos y técnicas con que se cuenta”*, ocurre lo mismo que en la anterior. Debido a que son muchas las horas de trabajo, cuyo fin es obtener las características requeridas para la mejor elección de cada perfil competencial y los costos indirectos de llevarla a cabo incurre en un aumento importante, lo que resulta en una inversión total de ¢1 232 220,88.

Por su parte, las actividades n°4, n°5 y n°6, cuentan con costos atípicos, debido al aumento en las horas de trabajo de los profesionales. Lo anterior, se debe a que son requeridas para llevar a cabo la identificación, aplicación de los instrumentos y técnicas de medición correctas según cada procedimiento. Por tanto, dichos recursos invertidos de mano de obra por sí solos se encuentran por encima del promedio y a eso se debe agregar los costos indirectos que aumentan el monto total de las tareas.

Las acciones mencionadas corresponden a las siguientes: n°4 *“Analizar a partir de cálculos estadísticos, los factores cuantitativos que se asignaran a los niveles de dominio requeridos según perfil por categoría y materia”*, n°5 *“Identificar los instrumentos psicométricos que cuenten con la validez y confiabilidad, que permitan realizar comparaciones y estimaciones de la posible conducta de la persona oferente en relación a los comportamientos observables establecidos en los perfiles por categoría y materia”* y n°6 *“Crear un instrumento de entrevista de eventos conductuales, para perfil por categoría y materia”*.

En las actividades n°7 y n°8, se puede determinar que los costos de mano de obra se encuentran por debajo del promedio. Sin embargo, son los recursos indirectos que se ubican por encima de la media y aumentan el monto total de las acciones, siendo este último de ₡328 592,24 para ambas.

Las actividades n°7 y n°8 son las siguientes, respectivamente: *“Establecer a partir del estudio, investigación y análisis de campo los rangos cuantitativos que se utilizan como brechas competenciales”* y n°8 *“Construir para cada perfil por categoría y materia, matrices electrónicas para el análisis y procesamiento de los resultados obtenidos en cada instrumento psicológico aplicado, lo que permite obtener datos unificados para el análisis psicológico de cada persona evaluada”*.

Ahora bien, la acción n°22 *“Aplicar individualmente la entrevista conductual estructurada (E.E.C.) correspondiente, según perfil competencial”*, contiene un alto costo de mano de obra. Lo anterior, se debe a que al igual que las demás actividades, la aplicación de la entrevista a los oferentes requiere de muchas horas de trabajo por parte de los profesionales encargados de realizarlas. Por tanto, se aumenta, sin duda, el dinero invertido en la actividad y los recursos indirectos asociados, que generan un monto por desembolsar de ₡657 184,47.

Por su parte, la tarea n°24 *“Analizar la E.E.C. y los test proyectivos, a partir de un análisis cualitativo y clínico, apegado al respectivo manual”*, cuenta con una particularidad, y es que, es la única actividad donde los costos por sí solos, no superan el promedio. Sin embargo, la suma de estos supera el promedio del procedimiento, con un total de ₡164 296,12.

Finalmente, tanto en la actividad n°28 *“Analizar el instrumental aplicado desde el enfoque clínico en búsqueda de la posibilidad de conductas que puedan afectar la ejecución de funciones en el puesto, o bien que sea éticamente*

*necesarias de comunicar a las personas evaluadas”, como en la n°29 “Emitir un criterio sobre los resultados analizados, indicando si la persona evaluada se encuentra recomendada, no recomendada o pronóstico es reservado” los costos se elevan por las horas de trabajo invertidas en la realización de las actividades. Debido a que la mano de obra utilizada es elevada y esto junto con los recursos indirectos suman un monto total por encima del promedio.*

**Cuadro 9. Resumen de actividades por encima del promedio en el procedimiento de evaluación psicológica de oferentes a puestos de la judicatura**

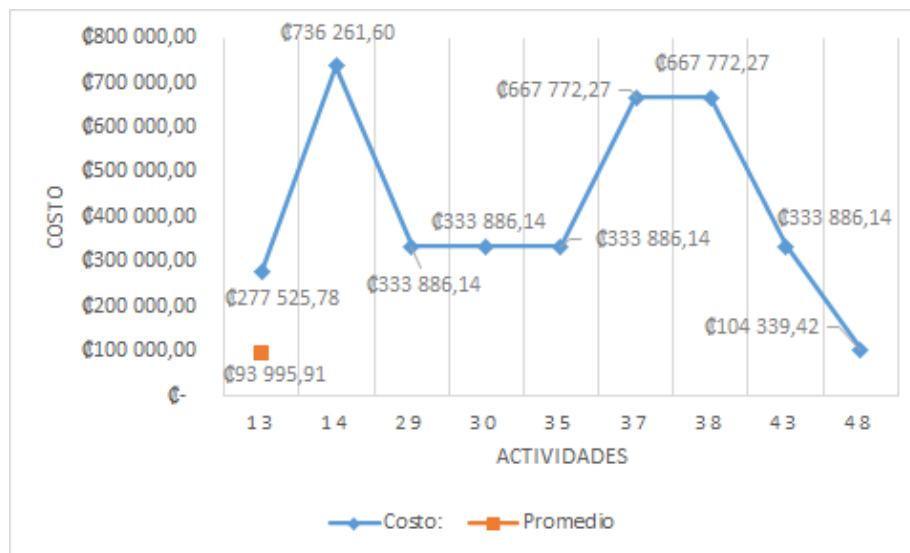
# Tarea	Actividad	Costo Promedio ₡156 428,49	Porcentaje con respecto al total del procedimiento
2	Estudiar los perfiles competenciales vigentes, establecidos por Análisis Ocupacional, identificando, comprendiendo por categoría, materia las competencias, niveles de dominio y pesos porcentuales respectivos.	₡1 129 535,81	16%
3	Determinar para cada perfil competencial por categoría y materia, cuáles son los comportamientos observables que técnicamente pueden ser sujetos de medición desde la ciencia psicológica, a partir de los instrumentos y técnicas con que se cuenta.	₡1 232 220,88	17,5%
4	Analizar a partir de cálculos estadísticos, los factores cuantitativos que se asignaran a los niveles de dominio requeridos según perfil por categoría y materia.	₡410 740, 29	5,8%

# Tarea	Actividad	Costo Promedio ₡156 428,49	Porcentaje con respecto al total del procedimiento
5	Identificar los instrumentos psicométricos que cuenten con la validez y confiabilidad, que permitan realizar comparaciones y estimaciones de la posible conducta de la persona oferente en relación con los comportamientos observables establecidos en los perfiles por categoría y materia.	₡410 740,29	5,8%
6	Crear un instrumento de entrevista de eventos conductuales, para perfil por categoría y materia.	₡616 110,44	8,8%
7	Establecer a partir del estudio, investigación y análisis de campo los rangos cuantitativos que se utilizan como brechas competenciales.	₡328 592, 24	4,7%
8	Construir para cada perfil por categoría y materia, matrices electrónicas para el análisis y procesamiento de los resultados obtenidos en cada instrumento psicológico aplicado, lo que permite obtener datos unificados para el análisis psicológico de cada persona evaluada.	₡328 592, 24	4,7%
22	Aplicar individualmente la entrevista conductual estructurada (E.E.C.) correspondiente, según perfil competencial.	₡657 184,47	9,3%
24	Analizar la E.E.C. y los test proyectivos, a partir de un análisis cualitativo y clínico, apegado al respectivo manual.	₡164 296,12	2,3%

# Tarea	Actividad	Costo Promedio ₡156 428,49	Porcentaje con respecto al total del procedimiento
28	Analizar el instrumental aplicado desde el enfoque clínico en búsqueda de la posibilidad de conductas que puedan afectar la ejecución de funciones en el puesto, o bien que sea éticamente necesarias de comunicar a las personas evaluadas.	₡492 888,35	7%
29	Emitir un criterio sobre los resultados analizados, indicando si la persona evaluada se encuentra recomendada, no recomendada o pronóstico es reservado.	₡328 592,24	4,7%

Finalmente, en el procedimiento de atención médica preempleo, se establece un promedio de ₡94 578,70. Dicho dato, permite determinar que, de un total de 50 actividades, hay nueve atípicas que deben ser analizadas por estar ubicadas por encima del promedio, tal como se puede ver en el gráfico 8.

**Gráfico 8. Representación de las actividades del procedimiento atención médica pre-empleo con costo mayor al promedio:**



Las actividades n°13 “Aplicar la historia clínica médica laboral” y n°14 “Realizar la exploración física médica”, se encuentran ligadas entre sí, de manera que cuentan con un costo por encima del promedio. Lo mencionado se presenta tanto en su mano de obra directa, ya que se necesita de muchas horas de trabajo, como en sus costos indirectos. Asimismo, la acción n°14, también requiere de una inversión de ¢418 615,65 en materiales directos, lo que aporta al aumento de sus recursos necesarios totales.

Es relevante mencionar que la tarea n°14, requiere del uso de insumos y equipo médico, lo cual aporta indudablemente al incremento. Sin embargo, esta actividad es de suma importancia para el procedimiento, ya que permite determinar mediante la exploración física y el historial médico, la idoneidad de cada oferente para el puesto de trabajo en específico.

Además, dicha valoración es fundamental para brindar un seguimiento adecuado a cada uno de los oferentes en caso de ser asignados a un puesto de trabajo. Pues se mantiene la información del expediente profesional de cada trabajador, que permita actuar eficientemente ante algún inconveniente relacionado con su salud durante el ejercicio de sus labores.

Por su parte, las actividades n°29 *“Analizar integralmente y desde la historia clínica médica laboral, la exploración física y resultados de las pruebas solicitadas generando los criterios y diagnósticos posibles”*, n°30 *“Determinar la idoneidad médica para el desempeño de labores basado en el análisis integral”* y n°35 *“Generar recomendaciones médicas que permitan el desarrollo de los diagnósticos finales, derivado del análisis de cada caso”* se logra determinar que tanto la mano de obra invertida por los profesionales, así como los costos indirectos, suman un monto total por tarea de  $\text{C}\$333\,886,14$ .

Las actividades n°37 *“Hacer el cierre del expediente de cada uno de los casos analizados junto con la unidad interdisciplinaria”* y n°38 *“Realizar las respectivas referencias, cuando correspondan, así como el certificado de idoneidad médica”*, por su parte, requieren de 64 horas de trabajo. Lo anterior, se refleja en una alta inversión en mano de obra y que, junto con los costos indirectos, generan un egreso total por tarea de  $\text{C}\$667\,772,27$ .

Es importante mencionar, que en la acción n°37 se debe realizar un análisis por parte del equipo médico e integrar toda la información requerida de los oferentes. Además, deben considerar los criterios emitidos por los miembros de la Unidad Interdisciplinaria, con el fin de generar un diagnóstico más profundo e integral de cada uno de los oferentes que participan.



Mientras, en la actividad n°38, se deben realizar las referencias correspondientes para los oferentes del concurso y brindar un certificado de idoneidad médica para el puesto de trabajo. De tal manera que, esta actividad cuenta con una alta participación de los profesionales del área médica y por ende una gran cantidad de horas de trabajo.

Además, la acción n°43 *“Emitir por parte de cada área el criterio encontrado durante los análisis realizados”*, cuenta con un alto costo de mano de obra. Lo anterior, debido a que es necesario invertir 32 horas de trabajo para su realización y esto junto con los egresos indirectos de la actividad, generan un gasto total para la actividad de ¢333 886,14.

Finalmente, la tarea n°48 *“Enviar toda la documentación pertinente, una vez finalizado el caso y revisado en cada sesión, a la persona encargada de archivo en formato pdf con la siguiente nomenclatura: cédula-tipo documental-concurso-año”*, cuenta con la particularidad, de que sus costos individualmente no superan el promedio. Sin embargo, las suma de estos si logran superar este promedio con una inversión total de ¢104 339,42.

A partir del análisis previo, es posible determinar que estas acciones son parte fundamental del procedimiento de atención médica. Lo anterior, se debe a que facilita verificar la salud física de los oferentes y determinar cuáles podrán ser sus futuras condiciones para el desarrollo de las tareas en los puestos de administración de la justicia. Asimismo, permiten mantener actualizado el expediente de cada uno de los profesionales del Poder Judicial ante posibles complicaciones.

**Cuadro 10. Resumen de actividades por encima del promedio en el  
procedimiento de atención médica preempleo**

<b># Tarea</b>	<b>Actividad</b>	<b>Costo Promedio ₡93 842,13</b>	<b>Porcentaje con respecto al total del procedimiento</b>
13	Aplicar la historia clínica médica laboral.	₡277 525,78	5,9%
14	Realizar la exploración física médica.	₡728 572,76	15,5%
29	Analizar integralmente y desde la historia clínica médica laboral, la exploración física y resultados de las pruebas solicitadas generando los criterios y diagnósticos posibles.	₡333 886,14	7,1%
30	Determinar la idoneidad médica para el desempeño de labores basado en el análisis integral.	₡333 886,14	7,1%
35	Generar recomendaciones médicas que permitan el desarrollo de los diagnósticos finales, derivado del análisis de cada caso.	₡333 886,14	7,1%
37	Hacer el cierre del expediente de cada uno de los casos analizados junto con la Unidad Interdisciplinaria.	₡667 772,27	14,2%
38	Realizar las respectivas referencias cuando correspondan, así como el certificado de idoneidad médica.	₡667 772,27	14,2%
43	Emitir por parte de cada área el criterio encontrado durante los análisis realizados.	₡333 886,14	7,1%
48	Enviar toda la documentación pertinente, una vez finalizado el caso y revisado en cada sesión, a la persona encargada de archivo en	₡104 339,42	2,2%

# Tarea	Actividad	Costo Promedio ₪93 842,13	Porcentaje con respecto al total del procedimiento
	formato .pdf con la siguiente nomenclatura: Cédula-tipo documental-concurso-año.		

### Eficiencia en las actividades

Ahora, una vez identificadas las actividades que cuentan con costos atípicos o elevados por arriba del promedio establecido para cada procedimiento; y con el propósito de definir si dichas actividades son eficientes o no, por lo cual, primeramente, se procede a realizar una serie de preguntas a los colaboradores de la Sección acerca de las actividades atípicas de cada procedimiento. La finalidad es obtener retroalimentaciones que tomen en consideración la manera en que se realizan estas actividades en la Sección.

### Cuadro 11. Cuestionario para determinar eficiencia de actividades desarrolladas por procedimiento del proceso de reclutamiento y selección ejecutado por la Sección Administrativa de la Carrera Judicial

#	Pregunta:	Respuesta:
1	¿El tiempo de duración se puede reducir?	
2	En caso de anotar sí en la pregunta 1, ¿En cuántos minutos puede ser reducido el tiempo de duración de la actividad?	
3	¿La cantidad de materiales invertidos puede ser menor?	
4	En caso de anotar sí en la pregunta previa, ¿Cuánta sería la cantidad de materiales que se puede reducir?	
5	¿Se puede reducir la cantidad de costos indirectos invertidos en la actividad?	
6	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál sería la cantidad de costos indirectos invertidos que pueden reducirse?	
7	¿Es clave la actividad para realizar el procedimiento?	
8	En caso de anotar no en la pregunta previa, ¿Por qué no es clave la actividad?	
9	¿Existe la posibilidad de que sea realizada por un profesional con menor salario?	

#	Pregunta:	Respuesta:
10	En caso de anotar sí en la pregunta previa, ¿Quién sería el profesional que la realice?	
11	¿Existe la posibilidad de utilizar materiales menos costosos y de similar calidad en la actividad?	
12	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles podrían ser los materiales menos costosos?	
13	¿Se pueden utilizar costos indirectos menos costosos?	
14	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles podrían ser los costos indirectos menos costosos?	
15	¿Existe otra actividad igual, que sea realizada en el mismo procedimiento o en los otros que componen el proceso de reclutamiento?	
16	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál o cuáles serían?	
17	¿Existe algún recurso tecnológico que permita reducir el costo de la actividad?	
18	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál podría ser el recurso tecnológico?	
19	¿Si se elimina la actividad, el procedimiento puede ser desarrollado eficazmente?	
20	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Por qué se puede desarrollar eficazmente?	

A través de las preguntas anteriores, la investigación pretende, en conjunto con los profesionales encargados de llevar a cabo estas actividades, determinar su eficiencia, la de los procedimientos y analizar la del proceso de reclutamiento y selección. Lo anterior, se desarrolla mediante consulta realizada en las fechas y a los profesionales que se citan en el siguiente cuadro 12.

**Cuadro 12. Información sobre consultas realizadas a los profesionales responsables de los procedimientos del proceso de reclutamiento y selección referentes a la eficiencia**

#	Procedimiento:	Medio de comunicación:	Fecha de envió:	Enviado a:	Fecha de respuesta:	Respondido por:
1	Concurso para integrar lista de elegibles	Correo electrónico	28/05/2020	Profesional 2 de enlace; Profesional 2 Concursos; Profesional 2 Concursos; Profesional 1 Concursos	10/07/2020	Profesional 2 Concursos
2	Evaluación socio laboral previo empleo	Correo electrónico	28/05/2020	Profesional 2 de enlace; Profesional 2 Trabajo Social; Profesional 2 Trabajo Social	29/05/2020	Profesional 2 Trabajo Social
3	Evaluación psicológica de oferentes a puesto de la judicatura	Correo electrónico	28/05/2020	Profesional 2 de enlace; Profesional 2 Psicología; Profesional 2 Psicología	4/6/2020 y 25/06/2020	Profesional 2 Psicología
4	Atención de medicina preempleo	Correo electrónico y video llamada a través de Microsoft Teams.	28/05/2020	Profesional 2 de enlace; Médico de Apoyo al Proceso de Reclutamiento y Selección; Médico de Apoyo al Proceso de Reclutamiento y Selección	04/06/2020	Médico de Apoyo al Proceso de Reclutamiento y Selección; Médico de Apoyo al Proceso de Reclutamiento y Selección

Ante las consultas realizadas mediante el cuestionario y en las fechas que constan en el cuadro anterior, se obtienen una serie de respuestas por parte de los profesionales de la Sección, tal como se puede verificar en el anexo n°15 y en las siguientes secciones. Información que se utiliza como fuente primaria para determinar la eficiencia de las actividades consideradas atípicas debido a su costo por encima del promedio.

Para el procedimiento de concurso para integrar la lista de elegibles (PILE), tal como se pudo ver en las páginas previas, se ubican cinco actividades por encima del promedio. Dichas acciones se encuentran bajo las mismas condiciones de ejecución, de acuerdo con los colaboradores, por lo tanto, sus respuestas aplican por igual.

De acuerdo con lo mencionado, en las tareas n°7, n°29, n°31, n°32 y n°34, los colaboradores establecen que, tanto el tiempo de duración, como la cantidad de materiales invertidos y la de costos indirectos no se pueden reducir. Asimismo, las actividades no pueden llevarse a cabo por un profesional al cual se le brinde un menor salario, pues de hacerlo afectaría la calidad del procedimiento.

También, se indica que no existe ninguna acción replicada en este u otro procedimiento. Los colaboradores de la sección no consideran el uso de recursos tecnológicos para el desarrollo de estas. Destacan que dichas actividades son fundamentales para el procedimiento, por lo que eliminar alguna de ellas provocaría que el procedimiento no se pueda desarrollar eficazmente.

Sin embargo, los colaboradores mencionan que para la actividad n°7 (Realizar el trámite para publicación en el periódico de mayor circulación nacional), existe la alternativa de invertir en costos indirectos menos costosos. Por lo tanto,

proponen buscar otro medio de circulación nacional que cobre menos cantidad de dinero, tal como se puede observar en el siguiente cuadro 13.

**Cuadro 13. Cuestionario de eficiencia en las actividades del procedimiento concurso para integrar lista de elegibles**

<b>Actividad #7: Realizar el trámite para publicación en el periódico de mayor circulación nacional.</b>			
<b>Interrogante</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones</b>
¿El tiempo de duración se puede reducir?		X	
¿La cantidad de materiales invertidos puede ser menor?		X	
¿Se puede reducir la cantidad de costos indirectos invertidos en la actividad?		X	
¿Es clave la actividad para realizar el procedimiento?	X		
¿Existe la posibilidad de que sea realizada por un profesional con menor salario?		X	
¿Existe la posibilidad de utilizar materiales menos costosos y de similar calidad en la actividad?	X		Buscar otro medio de circulación nacional de menor costo para la publicación de los concursos, que no sea La Nación, S.A., por ejemplo: CRHoy
¿Se pueden utilizar costos indirectos menos costosos?		X	
¿Existe otra actividad igual, que sea realizada en el mismo procedimiento o en los otros que componen el proceso de reclutamiento?		X	

¿Existe algún recurso tecnológico que permita reducir el costo de la actividad?		X	
¿Si se elimina la actividad, el procedimiento puede ser desarrollado eficazmente?		X	
<b>Actividad #29: Resolver la solicitud de exclusión de las personas participantes de los concursos.</b>			
Interrogante	Si	No	Observaciones
¿El tiempo de duración se puede reducir?		X	
¿La cantidad de materiales invertidos puede ser menor?		X	
¿Se puede reducir la cantidad de costos indirectos invertidos en la actividad?		X	
¿Es clave la actividad para realizar el procedimiento?	X		
¿Existe la posibilidad de que sea realizada por un profesional con menor salario?		X	
¿Existe la posibilidad de utilizar materiales menos costosos y de similar calidad en la actividad?		X	
¿Se pueden utilizar costos indirectos menos costosos?		X	
¿Existe otra actividad igual, que sea realizada en el mismo procedimiento o en los otros que componen el proceso de reclutamiento?		X	
¿Existe algún recurso tecnológico que permita reducir el costo de la actividad?		X	
¿Si se elimina la actividad, el procedimiento puede ser desarrollado eficazmente?		X	



**Actividad #31: Realizar una proyección del promedio considerando todos los atestados presentados en tiempo por las personas participantes de los concursos.**

<b>Interrogante</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones</b>
¿El tiempo de duración se puede reducir?		X	
¿La cantidad de materiales invertidos puede ser menor?		X	
¿Se puede reducir la cantidad de costos indirectos invertidos en la actividad?		X	
¿Es clave la actividad para realizar el procedimiento?	X		
¿Existe la posibilidad de que sea realizada por un profesional con menor salario?		X	
¿Existe la posibilidad de utilizar materiales menos costosos y de similar calidad en la actividad?		X	
¿Se pueden utilizar costos indirectos menos costosos?		X	
¿Existe otra actividad igual, que sea realizada en el mismo procedimiento o en los otros que componen el proceso de reclutamiento?		X	
¿Existe algún recurso tecnológico que permita reducir el costo de la actividad?		X	
¿Si se elimina la actividad, el procedimiento puede ser desarrollado eficazmente?		X	

**Actividad #32: Remitir acuerdo al Consejo de la Judicatura, con el nombre de las personas que deberán realizar la entrevista correspondiente al concurso. En la lista se incluyen los nuevos elegibles y los elegibles ya existentes que quieren mejorar esta nota.**

<b>Interrogante</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones</b>
¿El tiempo de duración se puede reducir?		X	
¿La cantidad de materiales invertidos puede ser menor?		X	
¿Se puede reducir la cantidad de costos indirectos invertidos en la actividad?		X	
¿Es clave la actividad para realizar el procedimiento?	X		
¿Existe la posibilidad de que sea realizada por un profesional con menor salario?		X	
¿Existe la posibilidad de utilizar materiales menos costosos y de similar calidad en la actividad?		X	
¿Se pueden utilizar costos indirectos menos costosos?		X	
¿Existe otra actividad igual, que sea realizada en el mismo procedimiento o en los otros que componen el proceso de reclutamiento?		X	
¿Existe algún recurso tecnológico que permita reducir el costo de la actividad?		X	
¿Si se elimina la actividad, el procedimiento puede ser desarrollado eficazmente?		X	

**Actividad #34: Realizar, basado en los resultados de la entrevista y la evaluación interdisciplinaria, el artículo con la información completa de los concursos (nuevos elegibles, elegibles ya existentes, no elegibles y examen insuficiente).**

<b>Interrogante</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones</b>
¿El tiempo de duración se puede reducir?		X	
¿La cantidad de materiales invertidos puede ser menor?		X	
¿Se puede reducir la cantidad de costos indirectos invertidos en la actividad?		X	
¿Es clave la actividad para realizar el procedimiento?	X		
¿Existe la posibilidad de que sea realizada por un profesional con menor salario?		X	
¿Existe la posibilidad de utilizar materiales menos costosos y de similar calidad en la actividad?		X	
¿Se pueden utilizar costos indirectos menos costosos?		X	
¿Existe otra actividad igual, que sea realizada en el mismo procedimiento o en los otros que componen el proceso de reclutamiento?		X	
¿Existe algún recurso tecnológico que permita reducir el costo de la actividad?		X	
¿Si se elimina la actividad, el procedimiento puede ser desarrollado eficazmente?		X	

En el caso del procedimiento de evaluación sociolaboral previo empleo, son tres las actividades por analizar. Mismas que, según la encuesta realizada a los

colaboradores de la Sección, se encuentran bajo condiciones similares y que les genera respuestas iguales. Por tanto, para las acciones n°16, n°17 y n°18, los trabajadores indican que el tiempo de duración depende de cada oferente. Sin embargo, para efectos de la presente investigación se manejan tiempos promedio. Lo mencionado, implica que la duración del trabajo de campo se dividió en dos, visitas dentro del Gran Área Metropolitana y fuera. Ahora bien, independientemente de ello, el periodo no se puede reducir, pues las giras no se pueden dejar de realizar.

Además, los colaboradores exponen que tanto la cantidad de materiales como los costos indirectos invertidos, no se pueden disminuir. Lo cual se debe a que estas actividades son clave para la realización eficiente del procedimiento y del proceso, tal como citan los trabajadores de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial.

Por otro lado, en la encuesta los profesionales indican que no es posible llevar a cabo las actividades con mano de obra menos costosa. Tampoco, existe la posibilidad de utilizar materiales de menor precio, debido a que generan una disminución de la calidad del procedimiento. Lo anterior, justifica la nula reducción de los recursos indirectos, inclusive no existe la posibilidad de innovar por medio de algún recurso tecnológico, puesto que las acciones requieren indudablemente del recurso humano de la Sección para obtener resultados eficientes.

Así mismo, de acuerdo con las preguntas planteadas, los trabajadores indican que no existen otras actividades similares que se repitan a lo largo del procedimiento ni mucho menos durante la ejecución del reclutamiento y selección, respuestas que se pueden observar en el anexo n°15 y en el cuadro. Por tanto, en el caso de eliminar alguna, no podría cumplirse eficazmente la evaluación

sociolaboral previo empleo, lo que afecta la continuidad del proceso y a la vez la eficiencia de sus resultados.

**Cuadro 14. Cuestionario eficiencia en las actividades del procedimiento  
evaluación sociolaboral previo empleo**

**Actividad #16: Realizar la valoración familiar que incluye: antecedentes sobre núcleo de origen, académicos, laborales, relaciones de pareja, núcleo actual, percepción de la fuente acerca del abordaje del o la oferente en experiencias concretas relacionadas con competencias como la Calidad, el Liderazgo, entre otras.**

<b>Interrogante</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones</b>
¿El tiempo de duración se puede reducir?		X	El tiempo de duración depende de cada caso, para los efectos de su investigación se dio un tiempo promedio.
¿La cantidad de materiales invertidos puede ser menor?		X	
¿Se puede reducir la cantidad de costos indirectos invertidos en la actividad?		X	
¿Es clave la actividad para realizar el procedimiento?	X		
¿Existe la posibilidad de que sea realizada por un profesional con menor salario?		X	
¿Existe la posibilidad de utilizar materiales menos costosos y de similar calidad en la actividad?		X	
¿Se pueden utilizar costos indirectos menos costosos?		X	

¿Existe otra actividad igual, que sea realizada en el mismo procedimiento o en los otros que componen el proceso de reclutamiento?		X	
¿Existe algún recurso tecnológico que permita reducir el costo de la actividad?		X	
¿Si se elimina la actividad, el procedimiento puede ser desarrollado eficazmente?		X	

**Actividad #17: Evaluar, mediante entrevistas, el desempeño laboral del o la oferente, considerando las competencias genéricas, específicas y técnicas requeridas para el puesto.**

<b>Interrogante</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones</b>
¿El tiempo de duración se puede reducir?		X	El tiempo de duración depende de cada caso, para los efectos de su investigación se dio un tiempo promedio.
¿La cantidad de materiales invertidos puede ser menor?		X	
¿Se puede reducir la cantidad de costos indirectos invertidos en la actividad?		X	
¿Es clave la actividad para realizar el procedimiento?	X		
¿Existe la posibilidad de que sea realizada por un profesional con menor salario?		X	

¿Existe la posibilidad de utilizar materiales menos costosos y de similar calidad en la actividad?		X	
¿Se pueden utilizar costos indirectos menos costosos?		X	
¿Existe otra actividad igual, que sea realizada en el mismo procedimiento o en los otros que componen el proceso de reclutamiento?		X	
¿Existe algún recurso tecnológico que permita reducir el costo de la actividad?		X	
¿Si se elimina la actividad, el procedimiento puede ser desarrollado eficazmente?		X	

**Actividad #18: Desarrollar, en caso de ser requerido, una exploración a nivel comunal con informantes clave del nivel local.**

<b>Interrogante</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones</b>
¿El tiempo de duración se puede reducir?		X	El tiempo de duración depende de cada caso, para los efectos de su investigación se dio un tiempo promedio.
¿La cantidad de materiales invertidos puede ser menor?		X	
¿Se puede reducir la cantidad de costos indirectos invertidos en la actividad?		X	
¿Es clave la actividad para realizar el procedimiento?	X		

¿Existe la posibilidad de que sea realizada por un profesional con menor salario?	X	
¿Existe la posibilidad de utilizar materiales menos costosos y de similar calidad en la actividad?	X	
¿Se pueden utilizar costos indirectos menos costosos?	X	
¿Existe otra actividad igual, que sea realizada en el mismo procedimiento o en los otros que componen el proceso de reclutamiento?	X	
¿Existe algún recurso tecnológico que permita reducir el costo de la actividad?	X	
¿Si se elimina la actividad, el procedimiento puede ser desarrollado eficazmente?	X	

Para el procedimiento de evaluación psicológica de oferentes a puesto de la judicatura, tal como se puede ver en el anexo n°15 y en las secciones siguientes, los colaboradores indicaron en las preguntas planteadas que en la mayoría de las actividades el tiempo de duración no se puede reducir. Se debe a que el tiempo invertido es necesario para cumplir con el proceso y los expertos mencionan que tampoco es posible disminuir la cantidad de materiales invertidos. Sin embargo, existe la opción de utilizar recursos menos costosos y de similar calidad, como por ejemplo los materiales de oficina, servicios y mobiliario.

Con respecto a reducir la cantidad de costos invertidos en las actividades, los colaboradores destacan que el único en el cual es imposible hacerlo, son los



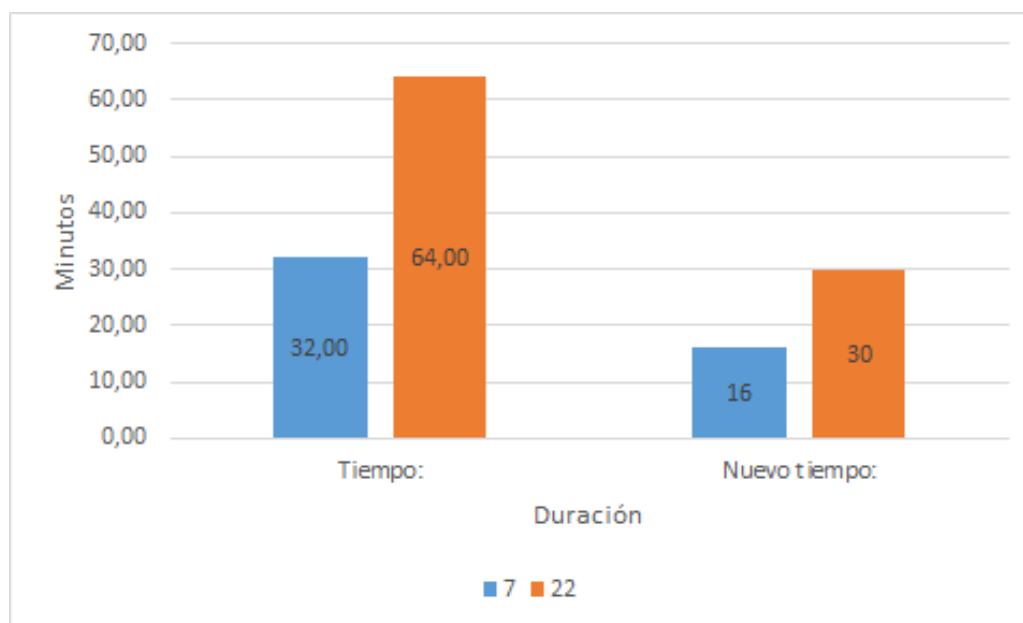
tests psicológicos. Lo anterior, debido a que son confeccionados específicamente para este procedimiento. Además, indican que las acciones no pueden ser realizadas por un profesional con menor salario, debido a que es necesario que todas y cada una sean desarrolladas por los profesionales indicados, lo que asegura el cumplimiento de estándares y del perfil de los elegibles.

Ahora bien, en cuanto a la pregunta acerca de la existencia de otras actividades similares que se realizan durante el procedimiento, indican que no se repite ninguna actividad. Además, señalan que la eliminación de alguna de estas provocaría que no se pueda desarrollar eficazmente, ya que afectaría la estabilidad en la evaluación psicológica a los oferentes. También, mencionan que en la mayor parte de las actividades no existen recursos tecnológicos que permitan reducir el costo y mejorar los resultados del procedimiento.

Sin embargo, es importante recalcar que existen alternativas en cuanto a la forma de realizar las actividades asociadas a este procedimiento. Por lo tanto, es necesario mencionarlas debido a que, al utilizarlas, la Sección podría mejorar los resultados obtenidos y a la vez aumentar la eficiencia.

La primera alternativa radica en reducir el tiempo de duración en las actividades n°7, n°22 y n°24, de acuerdo con el criterio de los expertos del área de psicología en la actividad n°7 se puede reducir el tiempo a la mitad. Donde tal como se puede observar en el siguiente gráfico N°9, representa una importante disminución en los minutos.

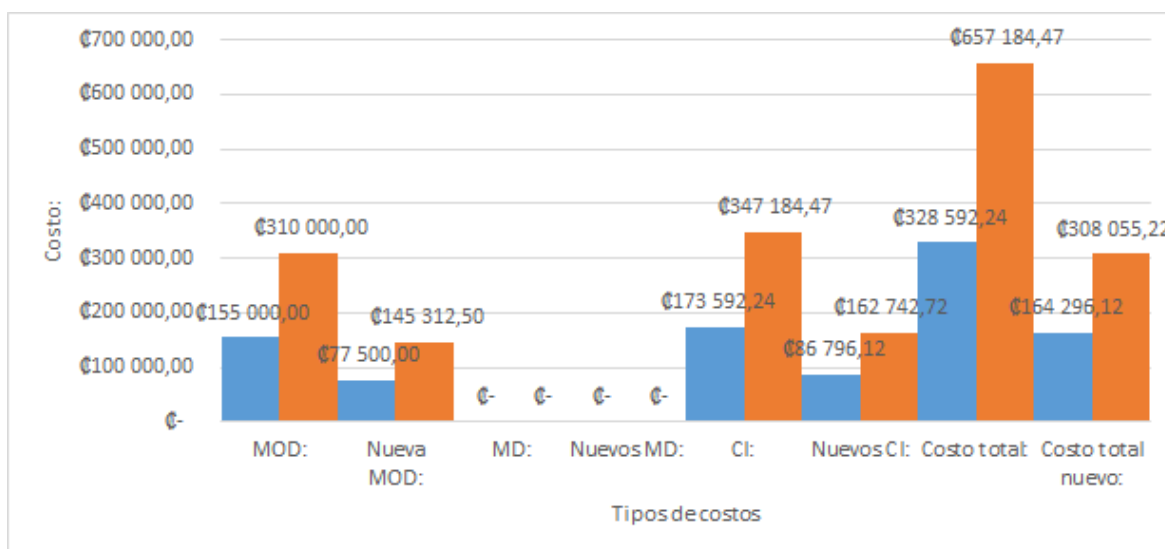
**Gráfico 9. Representación de la reducción del tiempo en las actividades n°7 y 22 del procedimiento de evaluación psicológica de oferentes a puesto de la judicatura**



Por otro lado, en la actividad n°22 los colaboradores indican que, debido a un cambio en el formato de las entrevistas, la actividad se puede reducir el tiempo de 1 hora de duración a tan solo 30 minutos. Mientras que la actividad n°24, los profesionales especifican que el tiempo de duración de esta tarea depende exclusivamente del perfil del oferente y de la cantidad de preguntas, así como también por la extensión de las respuestas del oferente, por lo que el tiempo de duración de la actividad puede variar de acuerdo con lo mencionado.

Dicha variación en los tiempos, como se puede ver en el siguiente gráfico N°10, representa una disminución en los costos de cada una de las actividades. Lo cual, permite que se inviertan menos recursos en el procedimiento de evaluación psicológica de oferentes a puesto de la judicatura.

**Gráfico 10. Representación de la variación en el costo de las actividades n°7 y 22 del procedimiento de evaluación psicológica de oferentes a puesto de la judicatura**



También, las actividades n°8, n°22, n°24 y n°29 cuentan con diversas alternativas, y es que existe un recurso tecnológico que contribuye a reducir su costo. Este, consiste en la creación de un sistema informático, el cual aporta a la reducción de tiempo en las acciones. En la tarea 29 se menciona que la herramienta puede disminuir parcialmente la cantidad de minutos, pues genera un reporte automático que debe ser interpretado por los profesionales encargados.

**Cuadro 15. Cuestionario eficiencia en las actividades del procedimiento  
evaluación psicológica de oferentes a puesto de la judicatura**

<b>Actividad #2: Estudiar los perfiles competenciales vigentes, establecidos por análisis ocupacional, identificando, comprendiendo por categoría, materia las competencias, niveles de dominio y pesos porcentuales respectivos.</b>			
<b>Interrogante</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones</b>
¿El tiempo de duración se puede reducir?		X	
¿La cantidad de materiales invertidos puede ser menor?		X	
¿Se puede reducir la cantidad de costos indirectos invertidos en la actividad?		X	Desconozco el costo y si existen más baratas en el mercado.
¿Es clave la actividad para realizar el procedimiento?	X		
¿Existe la posibilidad de que sea realizada por un profesional con menor salario?		X	
¿Existe la posibilidad de utilizar materiales menos costosos y de similar calidad en la actividad?	X		Sería eliminar costos de materiales de oficina, servicios y mobiliario.
¿Se pueden utilizar costos indirectos menos costosos?		X	Desconozco el mercado y los costos de materiales de oficina, computadora, etc. Respecto a los test, no es posible
¿Existe otra actividad igual, que sea realizada en el mismo procedimiento o en los otros que componen el proceso de reclutamiento?		X	
¿Existe algún recurso tecnológico que permita reducir el costo de la actividad?		X	

¿Si se elimina la actividad, el procedimiento puede ser desarrollado eficazmente?	X	No, ya que eliminarla afectaría la estabilidad del proceso de evaluación psicológica.
---	---	---

**Actividad #3: Determinar para cada perfil competencial por categoría y materia, cuáles son los comportamientos observables que técnicamente pueden ser sujetos de medición desde la ciencia psicológica, a partir de los instrumentos y técnicas con que se cuenta.**

Interrogante	Si	No	Observaciones
¿El tiempo de duración se puede reducir?		X	
¿La cantidad de materiales invertidos puede ser menor?		X	
¿Se puede reducir la cantidad de costos indirectos invertidos en la actividad?		X	Desconozco el costo y si existen más baratas en el mercado.
¿Es clave la actividad para realizar el procedimiento?	X		
¿Existe la posibilidad de que sea realizada por un profesional con menor salario?		X	
¿Existe la posibilidad de utilizar materiales menos costosos y de similar calidad en la actividad?	X		Sería eliminar costos de materiales de oficina, servicios y mobiliario.
¿Se pueden utilizar costos indirectos menos costosos?		X	Desconozco el mercado y los costos de materiales de oficina, computadora, etc. Respecto a los test, no es posible.
¿Existe otra actividad igual, que sea realizada en el mismo procedimiento o en los otros que componen el proceso de reclutamiento?		X	

¿Existe algún recurso tecnológico que permita reducir el costo de la actividad?		X	
¿Si se elimina la actividad, el procedimiento puede ser desarrollado eficazmente?		X	No, ya que eliminarla afectaría la estabilidad del proceso de evaluación psicológica.

**Actividad #4: Analizar a partir de cálculos estadísticos, los factores cuantitativos que se asignaran a los niveles de dominio requeridos según perfil por categoría y materia.**

<b>Interrogante</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones</b>
¿El tiempo de duración se puede reducir?		X	
¿La cantidad de materiales invertidos puede ser menor?		X	
¿Se puede reducir la cantidad de costos indirectos invertidos en la actividad?		X	Desconozco el costo y si existen más baratas en el mercado.
¿Es clave la actividad para realizar el procedimiento?	X		
¿Existe la posibilidad de que sea realizada por un profesional con menor salario?		X	
¿Existe la posibilidad de utilizar materiales menos costosos y de similar calidad en la actividad?	X		Sería eliminar costos de materiales de oficina, servicios y mobiliario.
¿Se pueden utilizar costos indirectos menos costosos?		X	Desconozco el mercado y los costos de materiales de oficina, computadora, etc. Respecto a los test, no es posible.
¿Existe otra actividad igual, que sea realizada en el mismo procedimiento o en los otros que componen el proceso de reclutamiento?		X	

¿Existe algún recurso tecnológico que permita reducir el costo de la actividad?		X	
¿Si se elimina la actividad, el procedimiento puede ser desarrollado eficazmente?		X	No, ya que eliminarla afectaría la estabilidad del proceso de evaluación psicológica.

**Actividad #5: Identificar los instrumentos psicométricos que cuenten con la validez y confiabilidad, que permitan realizar comparaciones y estimaciones de la posible conducta de la persona oferente en relación con los comportamientos observables establecidos en los perfiles por categoría y materia.**

<b>Interrogante</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones</b>
¿El tiempo de duración se puede reducir?		X	
¿La cantidad de materiales invertidos puede ser menor?		X	
¿Se puede reducir la cantidad de costos indirectos invertidos en la actividad?		X	Desconozco el costo y si existen más baratas en el mercado.
¿Es clave la actividad para realizar el procedimiento?	X		
¿Existe la posibilidad de que sea realizada por un profesional con menor salario?		X	
¿Existe la posibilidad de utilizar materiales menos costosos y de similar calidad en la actividad?	X		Sería eliminar costos de materiales de oficina, servicios y mobiliario.
¿Se pueden utilizar costos indirectos menos costosos?		X	Desconozco el mercado y los costos de materiales de oficina, computadora, etc. Respecto a los test, no es posible.
¿Existe otra actividad igual, que sea realizada en el mismo procedimiento o en		X	

los otros que componen el proceso de reclutamiento?			
¿Existe algún recurso tecnológico que permita reducir el costo de la actividad?		X	
¿Si se elimina la actividad, el procedimiento puede ser desarrollado eficazmente?		X	No, ya que eliminarla afectaría la estabilidad del proceso de evaluación psicológica.

### Actividad #6: Crear un instrumento de entrevista de eventos conductuales, para perfil por categoría y materia.

Interrogante	Si	No	Observaciones
¿El tiempo de duración se puede reducir?		X	
¿La cantidad de materiales invertidos puede ser menor?		X	
¿Se puede reducir la cantidad de costos indirectos invertidos en la actividad?		X	Desconozco el costo y si existen más baratas en el mercado.
¿Es clave la actividad para realizar el procedimiento?	X		
¿Existe la posibilidad de que sea realizada por un profesional con menor salario?		X	
¿Existe la posibilidad de utilizar materiales menos costosos y de similar calidad en la actividad?	X		Sería eliminar costos de materiales de oficina, servicios y mobiliario.
¿Se pueden utilizar costos indirectos menos costosos?		X	Desconozco el mercado y los costos de materiales de oficina, computadora, etc. Respecto a los test, no es posible.
¿Existe otra actividad igual, que sea realizada en el mismo procedimiento o en		X	



los otros que componen el proceso de reclutamiento?			
¿Existe algún recurso tecnológico que permita reducir el costo de la actividad?		X	
¿Si se elimina la actividad, el procedimiento puede ser desarrollado eficazmente?		X	No, ya que eliminarla afectaría la estabilidad del proceso de evaluación psicológica.

**Actividad #7: Establecer a partir del estudio, investigación y análisis de campo los rangos cuantitativos que se utilizan como brechas competenciales.**

<b>Interrogante</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones</b>
¿El tiempo de duración se puede reducir?	X		A la mitad, considerando la experiencia acumulada.
¿La cantidad de materiales invertidos puede ser menor?		X	
¿Se puede reducir la cantidad de costos indirectos invertidos en la actividad?		X	Desconozco el costo y si existen más baratas en el mercado.
¿Es clave la actividad para realizar el procedimiento?	X		
¿Existe la posibilidad de que sea realizada por un profesional con menor salario?		X	
¿Existe la posibilidad de utilizar materiales menos costosos y de similar calidad en la actividad?	X		Sería eliminar costos de materiales de oficina, servicios y mobiliario.
¿Se pueden utilizar costos indirectos menos costosos?		X	Desconozco el mercado y los costos de materiales de oficina, computadora, etc. Respecto a los test, no es posible.

¿Existe otra actividad igual, que sea realizada en el mismo procedimiento o en los otros que componen el proceso de reclutamiento?		X	
¿Existe algún recurso tecnológico que permita reducir el costo de la actividad?		X	
¿Si se elimina la actividad, el procedimiento puede ser desarrollado eficazmente?		X	No, ya que eliminarla afectaría la estabilidad del proceso de evaluación psicológica.

**Actividad #8: Construir para cada perfil por categoría y materia, matrices electrónicas para el análisis y procesamiento de los resultados obtenidos en cada instrumento psicológico aplicado, lo que permite obtener datos unificados para el análisis psicológico de cada persona evaluada.**

<b>Interrogante</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones</b>
¿El tiempo de duración se puede reducir?		X	
¿La cantidad de materiales invertidos puede ser menor?		X	
¿Se puede reducir la cantidad de costos indirectos invertidos en la actividad?		X	Desconozco el costo y si existen más baratas en el mercado.
¿Es clave la actividad para realizar el procedimiento?	X		
¿Existe la posibilidad de que sea realizada por un profesional con menor salario?		X	
¿Existe la posibilidad de utilizar materiales menos costosos y de similar calidad en la actividad?	X		Sería eliminar costos de materiales de oficina, servicios y mobiliario.

¿Se pueden utilizar costos indirectos menos costosos?		X	Desconozco el mercado y los costos de materiales de oficina, computadora, etc. Respecto a los test, no es posible.
¿Existe otra actividad igual, que sea realizada en el mismo procedimiento o en los otros que componen el proceso de reclutamiento?		X	
¿Existe algún recurso tecnológico que permita reducir el costo de la actividad?	X		Se está creando un sistema informático.
¿Si se elimina la actividad, el procedimiento puede ser desarrollado eficazmente?		X	No, ya que eliminarla afectaría la estabilidad del proceso de evaluación psicológica.

**Actividad #22: Aplicar individualmente la entrevista conductual estructurada (E.E.C.) correspondiente, según perfil competencial.**

<b>Interrogante</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones</b>
¿El tiempo de duración se puede reducir?	X		Por un cambio en el formato de entrevista podría ser en promedio media hora.
¿La cantidad de materiales invertidos puede ser menor?		X	
¿Se puede reducir la cantidad de costos indirectos invertidos en la actividad?		X	Desconozco el costo y si existen más baratas en el mercado.
¿Es clave la actividad para realizar el procedimiento?	X		
¿Existe la posibilidad de que sea realizada por un profesional con menor salario?		X	

¿Existe la posibilidad de utilizar materiales menos costosos y de similar calidad en la actividad?	X		Sería eliminar costos de materiales de oficina, servicios y mobiliario.
¿Se pueden utilizar costos indirectos menos costosos?		X	Desconozco el mercado y los costos de materiales de oficina, computadora, etc. Respecto a los test, no es posible.
¿Existe otra actividad igual, que sea realizada en el mismo procedimiento o en los otros que componen el proceso de reclutamiento?		X	
¿Existe algún recurso tecnológico que permita reducir el costo de la actividad?	X		Se está creando un sistema informático.
¿Si se elimina la actividad, el procedimiento puede ser desarrollado eficazmente?		X	No, ya que eliminarla afectaría la estabilidad del proceso de evaluación psicológica.

**Actividad #24: Analizar la E.E.C. y los test proyectivos, a partir de un análisis cualitativo y clínico, apegado al respectivo manual.**

<b>Interrogante</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones</b>
¿El tiempo de duración se puede reducir?	X		Depende del perfil y la cantidad de preguntas y respuestas del oferente.
¿La cantidad de materiales invertidos puede ser menor?		X	
¿Se puede reducir la cantidad de costos indirectos invertidos en la actividad?		X	Desconozco el costo y si existen más baratas en el mercado.
¿Es clave la actividad para realizar el procedimiento?	X		

¿Existe la posibilidad de que sea realizada por un profesional con menor salario?		X	
¿Existe la posibilidad de utilizar materiales menos costosos y de similar calidad en la actividad?	X		Sería eliminar costos de materiales de oficina, servicios y mobiliario.
¿Se pueden utilizar costos indirectos menos costosos?		X	Desconozco el mercado y los costos de materiales de oficina, computadora, etc. Respecto a los test, no es posible.
¿Existe otra actividad igual, que sea realizada en el mismo procedimiento o en los otros que componen el proceso de reclutamiento?		X	
¿Existe algún recurso tecnológico que permita reducir el costo de la actividad?	X		Se está creando un sistema informático.
¿Si se elimina la actividad, el procedimiento puede ser desarrollado eficazmente?		X	No, ya que eliminarla afectaría la estabilidad del proceso de evaluación psicológica.

**Actividad #28: Analizar el instrumental aplicado desde el enfoque clínico en búsqueda de la posibilidad de conductas que puedan afectar la ejecución de funciones en el puesto, o bien que sea éticamente necesarias de comunicar a las personas evaluadas.**

Interrogante	Si	No	Observaciones
¿El tiempo de duración se puede reducir?		X	El tiempo es casuístico, se presentan casos en que no se necesita el procedimiento porque a simple vista se descarta.
¿La cantidad de materiales invertidos puede ser menor?		X	

¿Se puede reducir la cantidad de costos indirectos invertidos en la actividad?		X	Desconozco el costo y si existen más baratas en el mercado.
¿Es clave la actividad para realizar el procedimiento?	X		
¿Existe la posibilidad de que sea realizada por un profesional con menor salario?		X	
¿Existe la posibilidad de utilizar materiales menos costosos y de similar calidad en la actividad?	X		Sería eliminar costos de materiales de oficina, servicios y mobiliario.
¿Se pueden utilizar costos indirectos menos costosos?		X	Desconozco el mercado y los costos de materiales de oficina, computadora, etc. Respecto a los test, no es posible.
¿Existe otra actividad igual, que sea realizada en el mismo procedimiento o en los otros que componen el proceso de reclutamiento?		X	
¿Existe algún recurso tecnológico que permita reducir el costo de la actividad?	X		Se está creando un sistema informático.
¿Si se elimina la actividad, el procedimiento puede ser desarrollado eficazmente?		X	No, ya que eliminarla afectaría la estabilidad del proceso de evaluación psicológica.

**Actividad #29: Emitir un criterio sobre los resultados analizados, indicando si la persona evaluada se encuentra recomendada, no recomendada o pronóstico es reservado.**

<b>Interrogante</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones</b>
¿El tiempo de duración se puede reducir?	X		El sistema informático que se está trabajando permite aportar a la reducción de tiempo de este paso.
¿La cantidad de materiales invertidos puede ser menor?		X	
¿Se puede reducir la cantidad de costos indirectos invertidos en la actividad?		X	Desconozco el costo y si existen más baratas en el mercado.
¿Es clave la actividad para realizar el procedimiento?	X		
¿Existe la posibilidad de que sea realizada por un profesional con menor salario?		X	
¿Existe la posibilidad de utilizar materiales menos costosos y de similar calidad en la actividad?	X		Sería eliminar costos de materiales de oficina, servicios y mobiliario.
¿Se pueden utilizar costos indirectos menos costosos?		X	Desconozco el mercado y los costos de materiales de oficina, computadora, etc. Respecto a los test, no es posible.
¿Existe otra actividad igual, que sea realizada en el mismo procedimiento o en los otros que componen el proceso de reclutamiento?		X	
¿Existe algún recurso tecnológico que permita reducir el costo de la actividad?	X		El sistema informático genera un reporte que interpreta el profesional.

¿Si se elimina la actividad, el procedimiento puede ser desarrollado eficazmente?		X	No, ya que eliminarla afectaría la estabilidad del proceso de evaluación psicológica.
---	--	---	---

El último de los procedimientos es el de atención médica preempleo, que en su mayoría cuenta con las mismas respuestas de los procedimientos anteriores. Debido a que, no es posible alguna reducción del tiempo de duración, al igual que no es una opción la disminución de la cantidad de materiales invertidos, ni en costos indirectos.

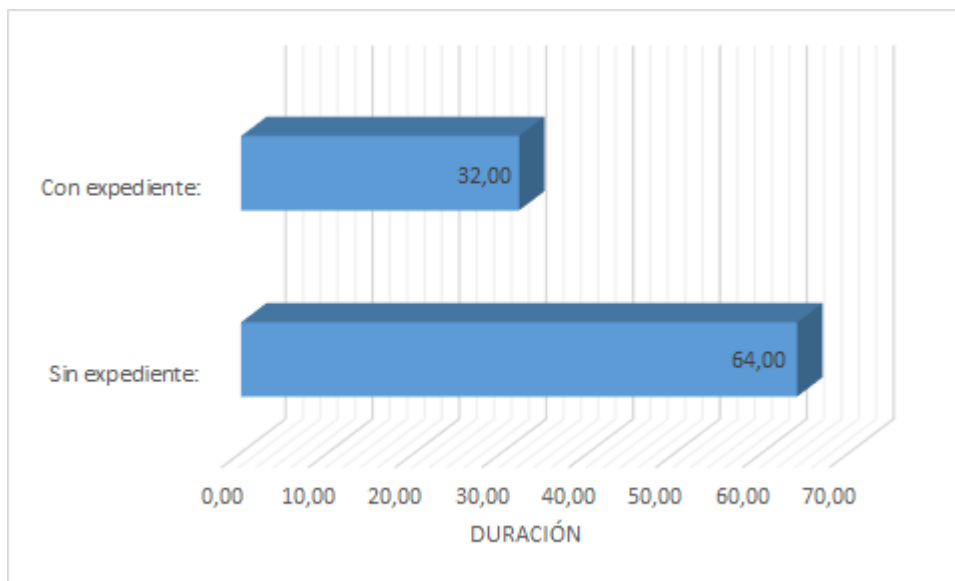
Por otra parte, según los profesionales del área médica cada una de las actividades de este procedimiento son clave. Por lo tanto, no existe posibilidad de que sean realizadas por un profesional con menor salario. Tampoco, se pueden utilizar materiales menos costosos, pues afectaría la calidad y los resultados.

De igual manera no existen acciones similares que se repitan en este u otro procedimiento. También, es importante mencionar que en las tareas n°14, n°30, n°35, n°43 y n°48 no se contempla el uso de algún recurso tecnológico que se pueda implementar para reducir el costo de la actividad. Además, estos expertos mencionan que en caso de eliminar cualquiera de las actividades, no se podría desarrollar eficazmente el procedimiento. Por tanto, se determina que todas y cada una de ellas son fundamentales dentro del proceso de reclutamiento y selección.

No obstante, en el procedimiento existen algunas alternativas que se podrían implementar. Primeramente, en la actividad n°37, el plazo de duración se puede reducir, mediante la utilización de un expediente electrónico que brinde reportes automáticos, con lo que se logra una reducción de la mitad en el tiempo establecido, tal como se puede observar en el gráfico N°11.

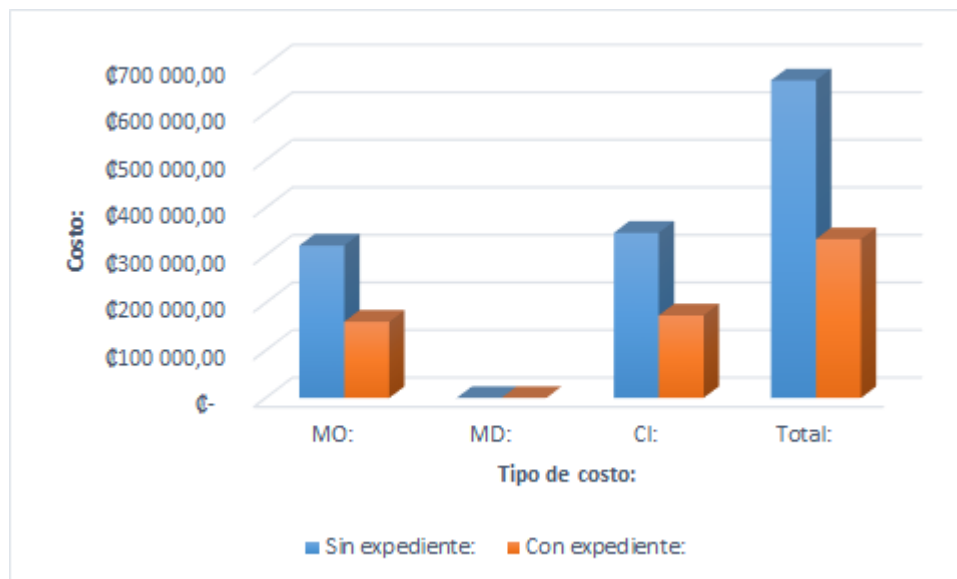


**Gráfico 11. Representación de la reducción en el tiempo de duración de la actividad n°37:**



Por lo tanto, con la disminución en el tiempo de duración se presenta una reducción de los recursos necesarios para el desarrollo de la actividad. Tal como se puede ver en la siguiente gráfica n°12, dicha situación generará que el precio de la actividad sea el 50% de lo originalmente establecido, beneficiando así al valor que se le asigna al procedimiento.

**Gráfico 12. Representación de la disminución del costo de la actividad n°37, justificado por la reducción en el tiempo de duración:**



Otra de las alternativas que se podría implementar, se encuentra en las actividades n°13 y n°14. Los profesionales indican que el electrocardiógrafo BTL se puede eliminar con el objetivo de reducir los costos indirectos invertidos.

Finalmente, se debe mencionar que para las actividades n°13, n°29, n°37 y n°38, se podría contar con un sistema de informático, como lo es el expediente electrónico. Este recurso permite reducir el tiempo de duración, justificado por el hecho de que se pueden utilizar botones con respuestas de sí o no a cada pregunta, lo que permite realizar los registros de manera automatizada. Asimismo, ordena cada una de las evaluaciones médicas, según las necesidades del concurso, generando la ruta adecuada para cada perfil.

Sumado a lo anterior, se encuentra la posibilidad de acceder a la información de una forma práctica y ordenada, según los estándares definidos previamente. Otro de los posibles resultados del expediente electrónico son los informes, que

podrían brindar un mejor orden, claridad y comprensión. A lo cual, se suma la posibilidad de obtenerlo en menor tiempo e inversión de recursos posible, mediante la operación de una máquina en lugar de un profesional. Esto, deberá tomar en cuenta el establecimiento de criterios oportunos y acordes a los requerimientos del proceso.

**Cuadro 16. Cuestionario sobre la eficiencia en el procedimiento de evaluación médica preempleo**

<b>Actividad #13: Aplicar la historia clínica médica laboral.</b>			
<b>Interrogante</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones</b>
¿El tiempo de duración se puede reducir?		X	
¿La cantidad de materiales invertidos puede ser menor?		X	
¿Se puede reducir la cantidad de costos indirectos invertidos en la actividad?	X		El electrocardiógrafo BTL se puede eliminar, para reducir costos.
¿Es clave la actividad para realizar el procedimiento?	X		Es el eje principal.
¿Existe la posibilidad de que sea realizada por un profesional con menor salario?		X	
¿Existe la posibilidad de utilizar materiales menos costosos y de similar calidad en la actividad?		X	
¿Se pueden utilizar costos indirectos menos costosos?		X	
¿Existe otra actividad igual, que sea realizada en el mismo procedimiento o en los otros que componen el proceso de reclutamiento?		X	

¿Existe algún recurso tecnológico que permita reducir el costo de la actividad?	X		El expediente electrónico que permite reducir el tiempo de duración porque podría implicar utilizar únicamente botones, respuestas de sí o no y manejar información mediante recursos más prácticos. La programación podría generar los informes de manera inmediata y su interfaz, facilitar la revisión de los aspectos básicos o los que corresponda, según el caso.
¿Si se elimina la actividad, el procedimiento puede ser desarrollado eficazmente?		X	

#### Actividad #14: Realizar la exploración física médica.

Interrogante	Si	No	Observaciones
¿El tiempo de duración se puede reducir?		X	
¿La cantidad de materiales invertidos puede ser menor?		X	
¿Se puede reducir la cantidad de costos indirectos invertidos en la actividad?	X		El electrocardiógrafo BTL se puede eliminar, para reducir costos.
¿Es clave la actividad para realizar el procedimiento?	X		
¿Existe la posibilidad de que sea realizada por un profesional con menor salario?		X	
¿Existe la posibilidad de utilizar materiales menos costosos y de similar calidad en la actividad?		X	

¿Se pueden utilizar costos indirectos menos costosos?		X	
¿Existe otra actividad igual, que sea realizada en el mismo procedimiento o en los otros que componen el proceso de reclutamiento?		X	
¿Existe algún recurso tecnológico que permita reducir el costo de la actividad?		X	
¿Si se elimina la actividad, el procedimiento puede ser desarrollado eficazmente?		X	

**Actividad #29: Analizar integralmente y desde la historia clínica médica laboral, la exploración física y resultados de las pruebas solicitadas generando los criterios y diagnósticos posibles.**

<b>Interrogante</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones</b>
¿El tiempo de duración se puede reducir?		X	
¿La cantidad de materiales invertidos puede ser menor?		X	
¿Se puede reducir la cantidad de costos indirectos invertidos en la actividad?		X	
¿Es clave la actividad para realizar el procedimiento?	X		
¿Existe la posibilidad de que sea realizada por un profesional con menor salario?		X	
¿Existe la posibilidad de utilizar materiales menos costosos y de similar calidad en la actividad?		X	
¿Se pueden utilizar costos indirectos menos costosos?		X	

¿Existe otra actividad igual, que sea realizada en el mismo procedimiento o en los otros que componen el proceso de reclutamiento?		X	
¿Existe algún recurso tecnológico que permita reducir el costo de la actividad?	X		Expediente electrónico.
¿Si se elimina la actividad, el procedimiento puede ser desarrollado eficazmente?		X	

### Actividad #30: Determinar la idoneidad médica para el desempeño de labores basado en el análisis integral.

Interrogante	Si	No	Observaciones
¿El tiempo de duración se puede reducir?		X	
¿La cantidad de materiales invertidos puede ser menor?		X	
¿Se puede reducir la cantidad de costos indirectos invertidos en la actividad?		X	
¿Es clave la actividad para realizar el procedimiento?	X		
¿Existe la posibilidad de que sea realizada por un profesional con menor salario?		X	
¿Existe la posibilidad de utilizar materiales menos costosos y de similar calidad en la actividad?		X	
¿Se pueden utilizar costos indirectos menos costosos?		X	
¿Existe otra actividad igual, que sea realizada en el mismo procedimiento o en los otros que componen el proceso de reclutamiento?		X	

¿Existe algún recurso tecnológico que permita reducir el costo de la actividad?		X	
¿Si se elimina la actividad, el procedimiento puede ser desarrollado eficazmente?		X	

**Actividad #35: Generar recomendaciones médicas que permitan el desarrollo de los diagnósticos finales, derivado del análisis de cada caso.**

<b>Interrogante</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones</b>
¿El tiempo de duración se puede reducir?		X	
¿La cantidad de materiales invertidos puede ser menor?		X	
¿Se puede reducir la cantidad de costos indirectos invertidos en la actividad?		X	
¿Es clave la actividad para realizar el procedimiento?	X		
¿Existe la posibilidad de que sea realizada por un profesional con menor salario?		X	
¿Existe la posibilidad de utilizar materiales menos costosos y de similar calidad en la actividad?		X	
¿Se pueden utilizar costos indirectos menos costosos?		X	
¿Existe otra actividad igual, que sea realizada en el mismo procedimiento o en los otros que componen el proceso de reclutamiento?		X	
¿Existe algún recurso tecnológico que permita reducir el costo de la actividad?		X	

¿Si se elimina la actividad, el procedimiento puede ser desarrollado eficazmente?		X	
---	--	---	--

**Actividad #37: Hacer el cierre del expediente de cada uno de los casos analizados junto con la Unidad Interdisciplinaria.**

<b>Interrogante</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones</b>
¿El tiempo de duración se puede reducir?	X		Con la utilización del expediente electrónico y que brinde reportes automáticos.
¿La cantidad de materiales invertidos puede ser menor?		X	
¿Se puede reducir la cantidad de costos indirectos invertidos en la actividad?	X		La mitad del tiempo de duración implica una reducción de los costos indirectos.
¿Es clave la actividad para realizar el procedimiento?	X		
¿Existe la posibilidad de que sea realizada por un profesional con menor salario?		X	
¿Existe la posibilidad de utilizar materiales menos costosos y de similar calidad en la actividad?		X	
¿Se pueden utilizar costos indirectos menos costosos?		X	
¿Existe otra actividad igual, que sea realizada en el mismo procedimiento o en los otros que componen el proceso de reclutamiento?		X	
¿Existe algún recurso tecnológico que permita reducir el costo de la actividad?	X		Expediente electrónico.



¿Si se elimina la actividad, el procedimiento puede ser desarrollado eficazmente?		X	
---	--	---	--

**Actividad #37: Hacer el cierre del expediente de cada uno de los casos analizados junto con la Unidad Interdisciplinaria.**

Interrogante	Si	No	Observaciones
¿El tiempo de duración se puede reducir?	X		Con la utilización del expediente electrónico y que brinde reportes automáticos.
¿La cantidad de materiales invertidos puede ser menor?		X	
¿Se puede reducir la cantidad de costos indirectos invertidos en la actividad?	X		La mitad del tiempo de duración implica una reducción de los costos indirectos.
¿Es clave la actividad para realizar el procedimiento?	X		
¿Existe la posibilidad de que sea realizada por un profesional con menor salario?		X	
¿Existe la posibilidad de utilizar materiales menos costosos y de similar calidad en la actividad?		X	
¿Se pueden utilizar costos indirectos menos costosos?		X	
¿Existe otra actividad igual, que sea realizada en el mismo procedimiento o en los otros que componen el proceso de reclutamiento?		X	
¿Existe algún recurso tecnológico que permita reducir el costo de la actividad?	X		Expediente electrónico.

¿Si se elimina la actividad, el procedimiento puede ser desarrollado eficazmente?		X	
---	--	---	--

**Actividad #38: Realizar las respectivas referencias, cuando correspondan, así como el certificado de idoneidad médica.**

<b>Interrogante</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones</b>
¿El tiempo de duración se puede reducir?		X	
¿La cantidad de materiales invertidos puede ser menor?		X	
¿Se puede reducir la cantidad de costos indirectos invertidos en la actividad?		X	
¿Es clave la actividad para realizar el procedimiento?	X		
¿Existe la posibilidad de que sea realizada por un profesional con menor salario?		X	
¿Existe la posibilidad de utilizar materiales menos costosos y de similar calidad en la actividad?		X	
¿Se pueden utilizar costos indirectos menos costosos?		X	
¿Existe otra actividad igual, que sea realizada en el mismo procedimiento o en los otros que componen el proceso de reclutamiento?		X	
¿Existe algún recurso tecnológico que permita reducir el costo de la actividad?	X		Expediente electrónico.
¿Si se elimina la actividad, el procedimiento puede ser desarrollado eficazmente?		X	

**Actividad #43: Emitir por parte de cada área el criterio encontrado durante los análisis realizados.**

<b>Interrogante</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones</b>
¿El tiempo de duración se puede reducir?		X	
¿La cantidad de materiales invertidos puede ser menor?		X	
¿Se puede reducir la cantidad de costos indirectos invertidos en la actividad?		X	
¿Es clave la actividad para realizar el procedimiento?	X		
¿Existe la posibilidad de que sea realizada por un profesional con menor salario?		X	
¿Existe la posibilidad de utilizar materiales menos costosos y de similar calidad en la actividad?		X	
¿Se pueden utilizar costos indirectos menos costosos?		X	
¿Existe otra actividad igual, que sea realizada en el mismo procedimiento o en los otros que componen el proceso de reclutamiento?		X	
¿Existe algún recurso tecnológico que permita reducir el costo de la actividad?		X	
¿Si se elimina la actividad, el procedimiento puede ser desarrollado eficazmente?		X	

**Actividad #48: Enviar toda la documentación pertinente, una vez finalizado el caso y revisado en cada sesión, a la persona encargada de archivo en formato pdf con la siguiente nomenclatura: Cédula-tipo documental-concurso-año.**

<b>Interrogante</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones</b>
¿El tiempo de duración se puede reducir?		X	
¿La cantidad de materiales invertidos puede ser menor?		X	
¿Se puede reducir la cantidad de costos indirectos invertidos en la actividad?		X	
¿Es clave la actividad para realizar el procedimiento?	X		
¿Existe la posibilidad de que sea realizada por un profesional con menor salario?		X	
¿Existe la posibilidad de utilizar materiales menos costosos y de similar calidad en la actividad?		X	
¿Se pueden utilizar costos indirectos menos costosos?		X	
¿Existe otra actividad igual, que sea realizada en el mismo procedimiento o en los otros que componen el proceso de reclutamiento?		X	
¿Existe algún recurso tecnológico que permita reducir el costo de la actividad?		X	
¿Si se elimina la actividad, el procedimiento puede ser desarrollado eficazmente?		X	

### **Implicación de los costos en la eficiencia operativa del proceso**

Las actividades analizadas en el apartado anterior son parte fundamental del proceso de reclutamiento y selección de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial. Lo mencionado, se justifica porque permiten el análisis exhaustivo de cada uno de los oferentes que participan en los concursos para integrar las listas de elegibles para puestos que estarán encargados de la administración de justicia.

Son acciones que se desarrollan a lo largo del proceso, como parte de los requerimientos de cada perfil de puesto a desempeñar en la judicatura. Se busca que los oferentes demuestren su idoneidad, desempeño y demás habilidades que le permitirán realizar las labores del puesto concursado.

De acuerdo con lo anterior, para la presente investigación es necesario considerar el beneficio que genera el proceso de reclutamiento y selección de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial al Poder Judicial, ya que, aunque el proceso cuenta con un costo elevado, los resultados de este radican en; oferentes altamente calificados en aspectos como; formación profesional, desarrollo social, psicológico y condición médica, necesarias para el ejercicio de la función judicial.

Por lo tanto, al desarrollar estos procedimientos con la finalidad de determinar la idoneidad de los oferentes según el perfil de puestos, el Poder Judicial no solo cuenta con excelentes profesionales, sino que, también los oferentes seleccionados poseen una alta calidad y preparación para desempeñar las labores encomendadas y así brindar un servicio eficiente a la sociedad civil costarricense.

De manera que, a fin de responder la interrogante de investigación, ¿Qué implicaciones tienen los costos en la eficiencia operativa del proceso? Se debe contemplar la relación de las variables costo y eficiencia entre sí, de manera que el presente trabajo final de graduación analiza las implicaciones entre la relación de

dichas variables y su implicación en la calidad tanto del desarrollo de las actividades como de los resultados del proceso de reclutamiento y selección de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial. Entiéndase el término calidad desde el punto de vista de la excelencia.

Con base a lo anterior, se procede a realizar el análisis, de acuerdo con los criterios descritos en las actividades de los distintos procedimientos, donde el proceso de reclutamiento y selección de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial cumple de manera satisfactoria con todos los aspectos de eficiencia definidos. Sin embargo, se logró identificar por medio de las preguntas planteadas en el apartado anterior a los colaboradores de la Sección y su criterio experto, la existencia de algunas oportunidades de mejora para el proceso.

Es en estos puntos de mejora, donde se debe relacionar las variables de costo y eficiencia, pues dichas oportunidades radican en la reducción tiempo de duración y la implementación de recursos para desarrollar cada una de las actividades del proceso. Debido a que, si el tiempo de duración disminuye, los costos indirectos también, ya que estos están directamente relacionados, puesto que el tiempo de duración es la base del cálculo de dichos costos.

De tal forma, que los costos del proceso, al calcularse con una base de tiempo, estos deben responder a un tiempo definido adecuadamente como eficiente para el desarrollo de cada actividad, es decir, que el tiempo debe responder con eficiencia a lo planteado por los manuales de procedimientos y los criterios de los colaboradores. Y tal como se indica en el párrafo anterior, si se disminuye el tiempo de duración, este disminuye los costos indirectos y por ende los costos del proceso, relacionando directamente los costos con la eficiencia en la ejecución de actividades dentro del proceso.

Es importante mencionar que la toma de decisiones es un factor importante en el desarrollo de un proceso eficiente, ya que, por ejemplo, el implementar el uso de distintos recursos tecnológicos durante el desarrollo del proceso, como en el caso del procedimiento de psicología o medicina, estos recursos no solo brindan un apoyo a los colaboradores, sino que también reduce la cantidad de horas profesionales invertidas en el procesamiento de datos y a su vez aporta una reducción de tiempo, en el cual los colaboradores pueden tomar decisiones de manera más eficiente y oportuna para la continuidad del proceso.

Además, según las respuestas de los cuestionarios, los profesionales responsables de cada procedimiento mencionan que algunos tiempos de trabajo pueden ser reducidos a la mitad. Esto, porque no es necesario utilizar tanto tiempo en ciertas tareas, mismo que se puede reducir en un importante porcentaje, incluso hasta en un 50% según el criterio de los colaboradores, mencionando como ejemplo la actividad #7 “Establecer a partir del estudio, investigación y análisis de campo los rangos cuantitativos que se utilizan como brechas competenciales” del procedimiento de evaluación psicológica de oferentes a puestos de la judicatura, del apartado de análisis de los cuestionarios aplicados.

Acerca de la interrogante de la investigación, es importante considerar lo siguiente: al tomar en cuenta las actividades atípicas definidas en el presente trabajo final de graduación, las respuestas brindadas por los profesionales encargados de los procedimientos, el análisis y el criterio desarrollado durante la investigación ha sido posible determinar que la eficiencia en las actividades del proceso de reclutamiento y selección es de un 92,6%. Lo cual implica que un 7,4% de las acciones puedan ser mejoradas en cuanto a la reducción de tiempo y de los costos indirectos.

Estos datos se obtienen al considerar las respuestas de los profesionales responsables de los procedimientos en los cuales existen actividades que se consideran atípicas. Esto se establece en los cuestionarios aplicados a los profesionales, donde se indica que a 12 de las 162 tareas que componen el proceso de reclutamiento y selección, se les puede reducir el tiempo de duración. Lo anterior se justifica, al considerar el aporte de recursos tecnológicos y sistemas de información (expediente electrónico) y cambio en el formato de las entrevistas, todo esto de acuerdo con el criterio de los colaboradores del procedimiento de evaluación psicológica de oferentes a puestos de la judicatura.

Otro de los aspectos fundamentales que influye sobre la eficiencia es la revisión del inventario de equipo, mobiliario e insumos tanto de oficina como médicos. Lo anterior, se debe ejecutar de manera tal que se revise que los funcionarios los utilicen y que sean necesarios para lograr el reclutamiento de los oferentes con las características ajustadas a las necesidades del Poder Judicial.



## **Conclusiones**

El estudio de costos sobre la eficiencia operativa en el 2018 del proceso de reclutamiento y selección de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial de Costa Rica se desarrolla en los cuatro capítulos anteriores. Dentro de los cuales se llevó a cabo un estudio del proceso, con el respectivo análisis de cada una de sus partes donde se determina su importancia e impacto en los recursos invertidos por la Sección.

### Capítulo #1:

En el presente capítulo se desarrollaron las bases del presente trabajo final de graduación, debido a que se establecieron elementos como: justificación, planteamiento del problema, objetivos, marco metodológico y conceptual; los cuales se utilizaron como aspectos fundamentales para la estructuración del documento.

- Se determina, mediante la revisión documental, que en el sector público costarricense no existen antecedentes ni fuentes de información relacionados con el estudio de costos y la implicación de estos en la eficiencia operativa de una institución. Por lo tanto, este trabajo final de graduación se considera de gran importancia, ya que promueve el estudio de costos en los procesos del sector público, tal como el reclutamiento de personal.

### Capítulo #2:

En el segundo capítulo se indagó acerca de la estructura organizacional del Poder Judicial, sus tres ámbitos y las direcciones que lo componen, con el fin de comprender el funcionamiento de la institución y los mecanismos mediante los cuales la Sección Administrativa de la Carrera Judicial desarrolla sus actividades.

Se logró identificar todas las actividades que conforman cada uno de los cuatro procedimientos (Concurso para integrar lista de elegibles, Evaluación de oferentes área médica, Evaluación psicológica de oferentes a puestos de la judicatura y Evaluación sociolaboral, previo empleo) que componen el proceso de reclutamiento y selección de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial.

- Los colaboradores de la Sección tienen muy claras sus funciones dentro del proceso y conocen con detalle las actividades y el orden a seguir, de manera que existe un correcto manejo y apego con el proceso.
- El proceso de reclutamiento es un proceso estandarizado, ya que a pesar de que se realizan distintos concursos para cada uno de las categorías de jueces en sus distintas áreas a nivel nacional, el proceso de reclutamiento es el mismo para todas y cada una de estas, pues las actividades no varían, indistintamente del concurso que desarrolle la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial.
- Al ser un proceso estandarizado permite que la Sección cuente con información precisa y ordenada de las actividades que se deben llevar a cabo para cumplir con su desarrollo. De manera tal que facilitó el acceso y recolección de información fundamental para la realización de la presente investigación.
- Fue sencillo determinar las actividades de cada procedimiento, debido a que la información es muy clara por parte de los colaboradores, y la recolección de información para los distintos procedimientos fue sencilla, a pesar de ser extensos por la propia naturaleza del proceso.
- Es un proceso extenso, el cual, debido a la información precisa, el conocimiento de las actividades por realizar y su estandarización, permite a

la Sección que se ejecute cumpliendo con los estándares legales y de manera ordenada.

### Capítulo #3:

En el tercer capítulo, se determinó por medio de una metodología establecida, los recursos asociados a cada una de las actividades y procedimientos identificados en el segundo capítulo y a la vez se logró determinar el costo total que representa un concurso para la Sección.

Es de gran relevancia destacar, en lo que refiere el tercer capítulo por parte del equipo de investigación, la “Herramienta CCR”, para el Cálculo de Costos de Reclutamiento, con el objetivo de brindar un valor agregado a la investigación, además de elaborar un recurso que facilitará a los colaboradores de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial el acceso a la información de costos del proceso de manera simplificada y unificada, no solamente con el fin de determinar el costo de futuros procesos, si no de calcular el costo de procesos ya realizados por la Sección.

- En un concurso promedio de 32 oferentes, se logró determinar el costo total por concurso de ₡31.092.672,83, lo cual hace que la una inversión promedio por oferente sea de ₡971.646,03. Monto que se considera importante para el presupuesto del Poder Judicial y para el país en general, al considerar que se desarrolla con fondos públicos.
- El tipo de costo que conlleva mayor gasto para el proceso corresponde a “costos indirectos” que representa un 53,3% del total, pues son requeridos en cada una de las actividades. Asimismo, el procedimiento de mayor costo es la evaluación socio laboral previo empleo, que requiere de ₡12.003.652,05 colones, debido a que su etapa de trabajo de campo

aumenta significativamente los costos de este, al requerir un 83,18% de sus recursos.

- Mano de obra profesional, es el segundo costo más elevado del proceso de reclutamiento, debido a que se requieren profesionales altamente calificados para el desarrollo de cada uno de los procedimientos. Lo mencionado, al tener presente que dentro de las evaluaciones se requiere verificar el estado de salud física, mental, psicológica y social del oferente. Lo cual facilita la posibilidad de contratar a personas con habilidades, actitudes y competencias que cumplan con las necesidades del puesto.
- Se desarrolló una herramienta para el cálculo de los datos anteriores, la cual brinda mayor facilidad de acceso a la información con respecto al proceso y también se creó con el objetivo de que pueda ser utilizado como referencia para determinar los costos más elevados o actividades atípicas de un concurso.
- La Herramienta CCR, puede funcionar como una herramienta de consulta sobre concursos ya finalizados, y al mismo tiempo, puede desempeñarse como una herramienta de análisis a futuro, de manera que mediante ella se puede determinar el costo de realizar un futuro concurso.

#### Capítulo #4:

En el cuarto y último capítulo se desarrolla una definición del concepto de eficiencia, el cual es de importancia para la investigación. Asimismo, se analizaron los costos determinados y su implicación en la eficiencia operativa del proceso de reclutamiento y selección de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial.

Para tal análisis, se consideraron específicamente las actividades que sobresalen o se ubican por encima del promedio de costos por procedimiento, ya que estas se consideraron como actividades atípicas en la tendencia general de los

gráficos elaborados y al mismo tiempo las que requieren mayor cantidad de recursos para el proceso en general.

Basado en lo anterior, la investigación analizó dichas actividades, con lo cual se determina su implicación en la eficiencia operativa dentro del proceso de reclutamiento de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial; por ello se expone a continuación, las conclusiones obtenidas por el equipo de trabajo como resultado de la investigación.

- Mediante el análisis realizado en la presente investigación, al considerar el criterio profesional y experto de los colaboradores de la Sección Administrativa de Carrera Judicial, ha sido posible determinar que la eficiencia en las actividades del proceso de reclutamiento y selección es de un 92,6%. Lo cual, implica que un 7,4% de las acciones cuentan con oportunidades de mejora en cuanto a la reducción de tiempo y de los costos indirectos; dichas actividades pueden ubicarse dentro del cuestionario de eficiencia realizado a los colaboradores, ver en anexo N°15.
- Por su parte, el trabajo de la Unidad Interdisciplinaria no puede ser sustituido, debido a su conocimiento sobre las habilidades y requerimientos de los puestos que deben administrar justicia dentro del Poder Judicial de Costa Rica. La posibilidad de estudio específico y análisis detallado, donde se considera los perfiles competenciales de cada categoría de juez (a), es fundamental a la hora de mantener dichos puestos. Esto implica que cada uno de los procedimientos sea fundamental para mantener una lista de oferentes óptima, en cumplimiento con la normativa y de calidad.
- Además, cabe agregar que el proceso llevado a cabo por la Sección, cuenta con todas las condiciones necesarias en su personal para desarrollar el proceso con la mayor eficiencia posible, lo que indica que las oportunidades

de mejora del proceso consisten meramente en aportes tecnológicos y mejora de la planificación de los tiempos del proceso.

### **Recomendaciones**

El equipo de investigación del presente Trabajo Final de Graduación considera que se deben tomar en cuenta las siguientes recomendaciones, las cuales son dirigidas hacia la mejora del proceso de reclutamiento y selección de la Sección administrativa de Carrera Judicial, en dichos aspectos se considera el análisis y la discrecionalidad de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial de Costa Rica.

Revisar el inventario de mobiliario, equipo, insumos y recursos tanto de medicina como de oficina con la finalidad de reducir su existencia a la óptima para el cumplimiento de las competencias de reclutamiento. Esto, permitiendo que se reduzcan los costos y se aprovechen al máximo los activos del Poder Judicial.

Promover el uso de recursos tecnológicos en todas sus actividades, como la inclusión del expediente electrónico o sistema informático, el cual según datos de los colaboradores del procedimiento de evaluación psicológica para puestos de la judicatura se está trabajando en un sistema que genera los informes para los profesionales. De manera que con la inclusión de dicho sistema, se cuente con mayor facilidad de acceso a la información, de una manera oportuna y ágil.

Dicho sistema, surgiría como una herramienta fundamental para la integración de la información de la Unidad Interdisciplinaria. Y es que, además de tomar en cuenta las particularidades de cada uno de los procedimientos, facilitara la generación de informes, comunicaciones, orden en las tareas y uso de recursos.

Otra recomendación por parte del equipo de trabajo es la disminución en los tiempos de espera entre actividades, las cuales son dependientes entre sí, tal como se ha podido observar en el presente trabajo. Lo anterior, puede provocar un atraso en las tareas posteriores, por lo que el tiempo aumenta y alarga la duración del proceso, esta recomendación, se da específicamente a las actividades #5 “Aprobar y firmar el cartel” y #29 “Resolver la solicitud de exclusión de las personas participantes de los concursos” del procedimiento para integrar la lista de elegibles.

Las actividades mencionadas se realizan respectivamente por el subdirector general 1 y el consejo de la judicatura, miembros del proceso que sin duda cuentan con una cantidad robusta de labores diarias, lo cual provoca retraso en llevar a cabo dichas actividades. Es por ello que se recomienda desarrollar una mejor planificación del proceso, procedimientos y actividades con un adecuado control y seguimiento en cuanto al tiempo de espera entre actividades.

Lo anterior, se puede atacar, estableciendo un plan de acción por actividades, de acuerdo con la fecha de inicio del proceso, los tiempos de cada actividad, con el fin de que los encargados de realizarla conozcan el día que deben hacerla y por ende su “resolución” sea oportuna para con el proceso.

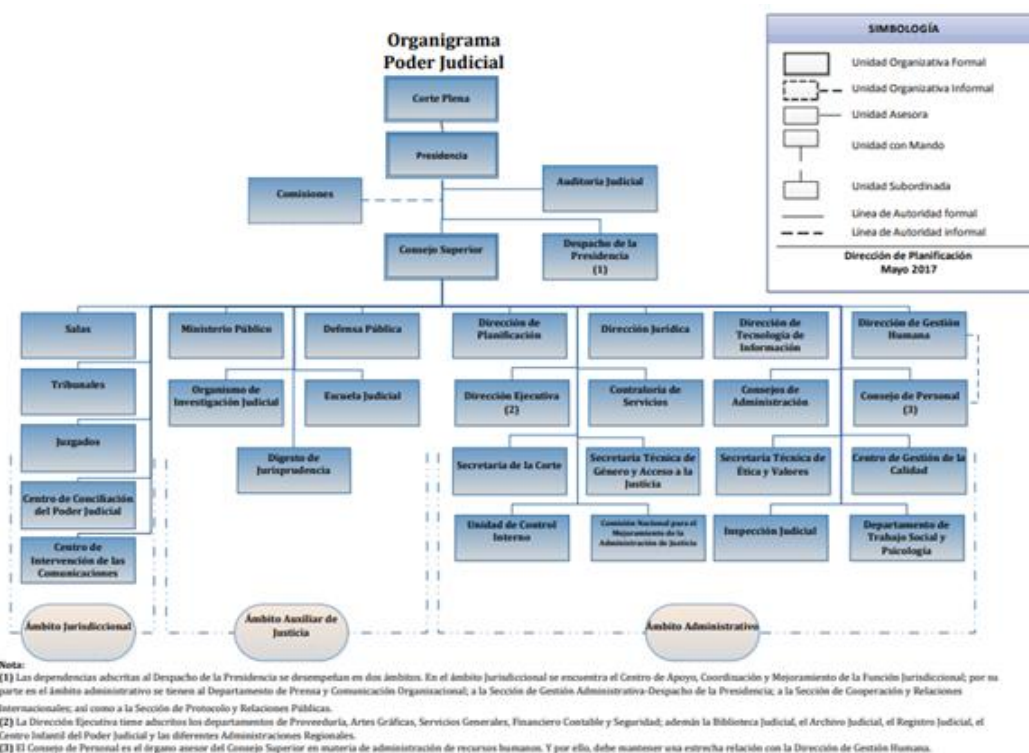
Es importante mencionar como ejemplo, que existen actividades que se retrasan, por la sencilla razón de que los colaboradores ejecutan tareas de otros concursos. De manera que, si se genera una mejor planificación de los procesos y sus actividades, las últimas se pueden ejecutar con un orden preestablecido.

Ahora bien, desde la perspectiva de la Administración Pública es importante recomendar a la Escuela de Administración Pública que se incentive investigaciones que traten sobre metodologías de costeo para el sector público. Debido a que dentro de la revisión del Estado del Arte de este estudio, no fue

posible encontrar literatura, ni trabajos finales de graduación (TFG), que expongan iniciativas sobre la sistematización metodológica de costeo dentro del sector público.

## Anexos

### Anexo N°1. Organigrama General del Poder Judicial de Costa Rica



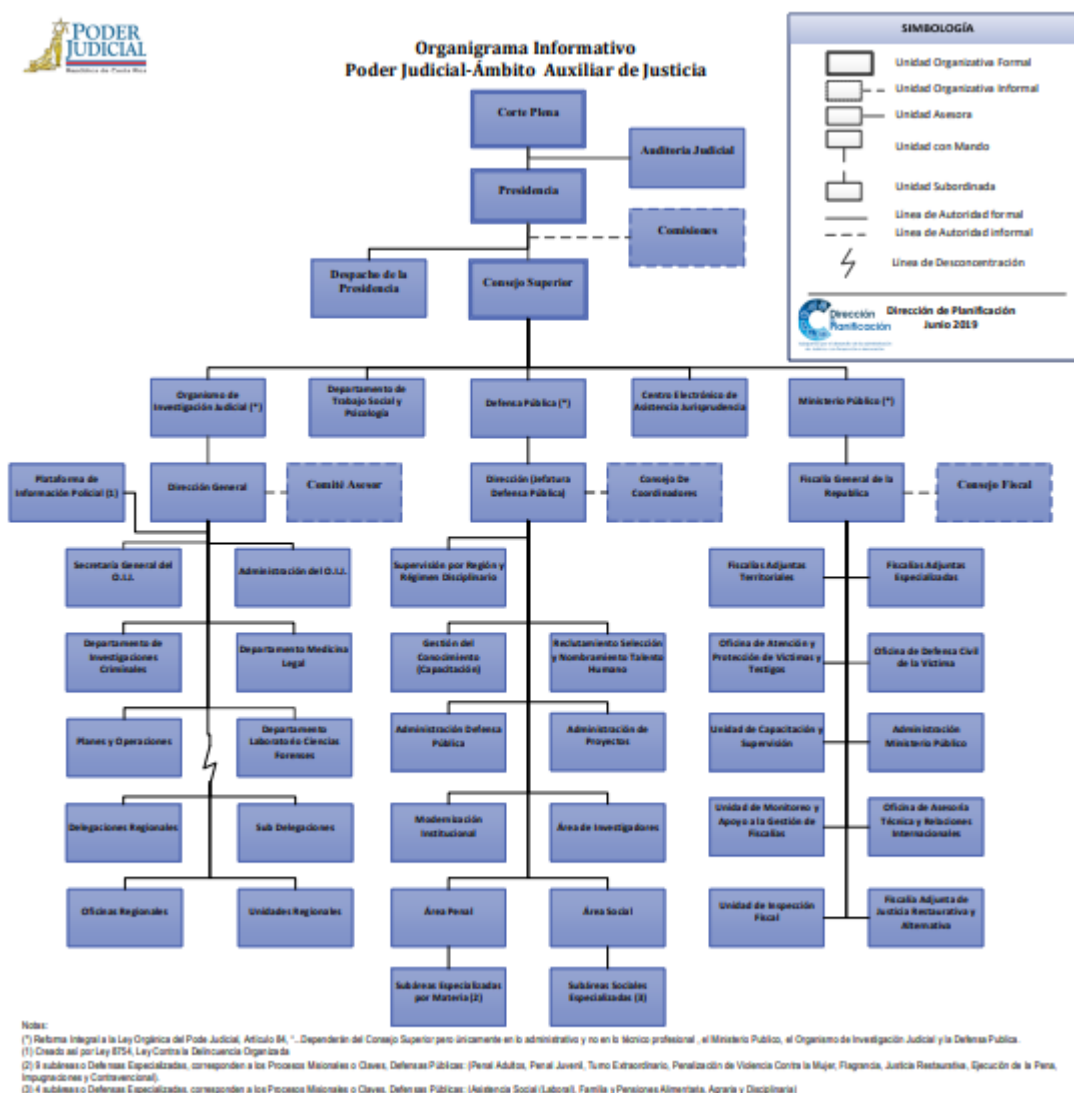
Fuente: Poder Judicial 2020.

En el siguiente link puede encontrar y observar el organigrama con mayor detalle:

<https://pj.poder-judicial.go.cr/images/documentos/organigramas/generalPJ.pdf>



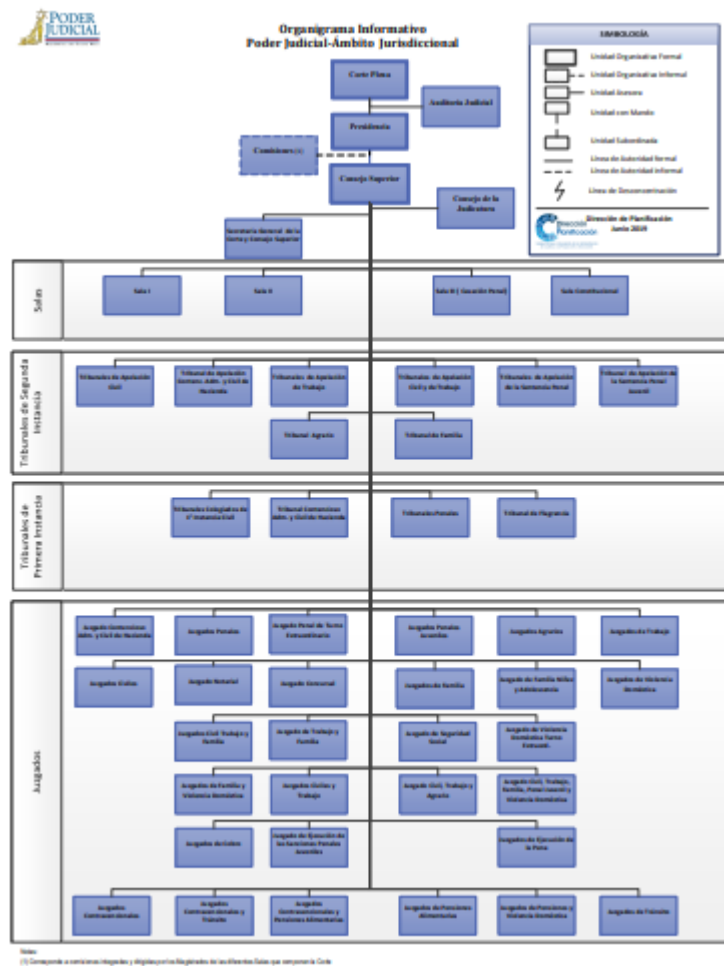
## Anexo N°2. Organigrama del Ámbito Auxiliar de Justicia



Fuente: Poder Judicial 2020.

En el siguiente link puede encontrar y observar el organigrama con mayor detalle:  
<https://pj.poder-judicial.go.cr/images/documentos/organigramas/AmbitoAuxiliarJusticia.pdf>

**Anexo N°3. Organigrama del Ámbito Jurisdiccional**

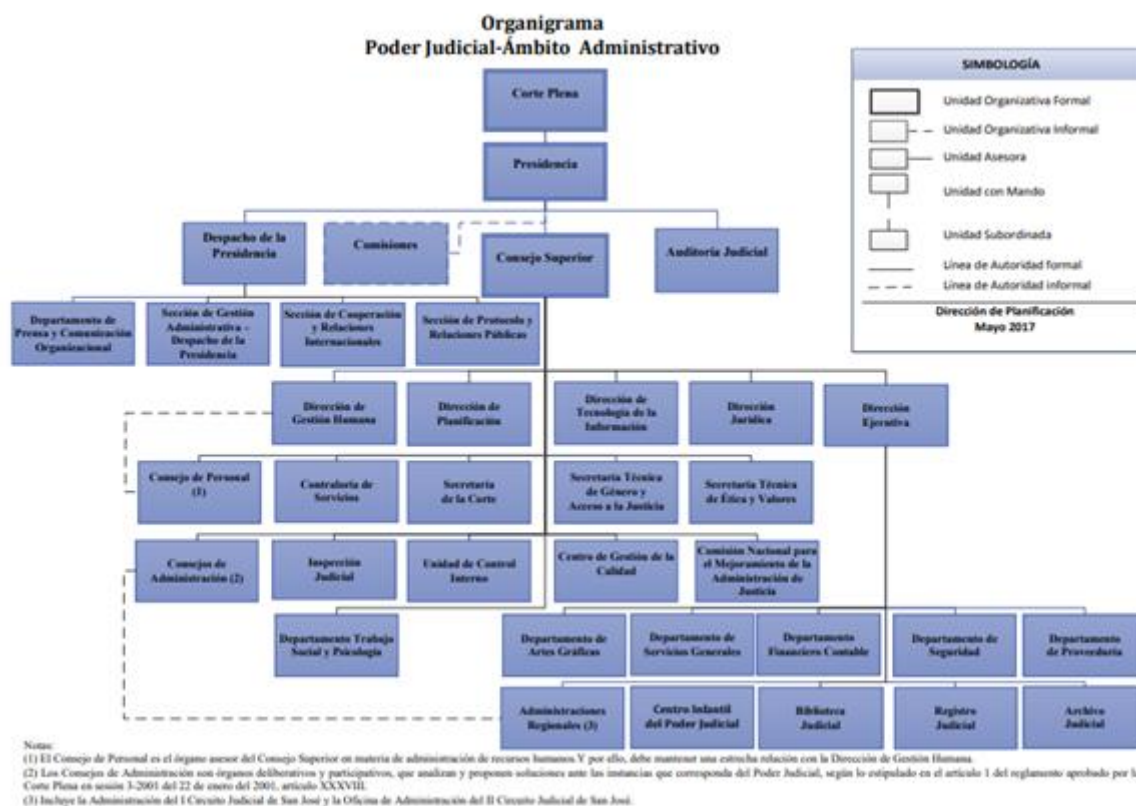


Fuente: Poder Judicial 2020.

En el siguiente link puede encontrar y observar el organigrama con mayor detalle:

<https://pj.poder-judicial.go.cr/images/documentos/organigramas/AmbitoJurisdiccional.pdf>

## Anexo N°4. Organigrama del Ámbito Administrativo



Fuente: Poder Judicial 2020.

En el siguiente link puede encontrar y observar el organigrama con mayor detalle:  
<https://pj.poder-judicial.go.cr/images/documentos/organigramas/administrativo.pdf>

## Anexo N°5. Manual de procedimientos de concurso para integrar la lista de elegibles

<b>Manual de procedimientos</b>						
<i>Poder Judicial de Costa Rica</i>						
<i>Sección Administrativa de la Carrera Judicial</i>						
Nombre del		Concursos para integrar listas de elegibles				
Elaborado por:		Equipo de trabajo con colaboración de Profesional 2				
Modificado		martes, 25 de febrero de 2020				
# Etapa:	# Tarea	Descripción de la Tarea	Horas aproximadas:	Profesional 2	Consejo de la Judicatura	Sub director General 1
1. Etapa Inicial	1	Diagnosticar los concursos para el ingreso a la lista de elegibles, de acuerdo con el plan anual operativo y las necesidades institucionales	4,00	1		
	2	Remitir Artículo al Consejo de la Judicatura, solicitando la publicación de los concursos con las categorías y materias de acuerdo al resultado del diagnóstico de necesidades	2,00	2		
	3	Coordinar con la persona encargada del presupuesto el dinero para la publicación, se le debe trasladar la cotización del cartel que se publicara en el periodico de mayor circulación	1,00	3		
	4	Elaborar el cartel y trasladarlo a las jefaturas para revisión	6,00	4		
	5	Aprobar y firmar el cartel	0,50			5
	6	Remitir el cartel por la herramienta FTP para la publicación en La Gaceta	0,50	6		
	7	Realizar el trámite para publicación en el periódico de mayor circulación nacional	1,00	7		
	8	Abrir el concurso en el SIGA-GH	4,00	8		
	9	Coordinar con Dirección de Tecnologías de Información para la remisión del cartel y temarios	4,00	9		
	10	Elaborar las cápsulas informativas del concurso	1,00	10		
	11	Remitir las cápsulas informativas del concurso	0,50	11		
	12	Publicitar en el facebook y el Colegio de Abogados y Abogadas las cápsulas informativas del concurso	0,50	12		
	13	Solicitar a presupuesto el espacio físico que se requiere para realizar las pruebas escritas en todos los concursos que se publiquen en el año. Indicando las especificaciones que se requieren (luz, espacio físico accesible, internet)	4,00	13		

	14	Verificar en la pestaña Formación Académica, disponible en el SIGA-GH, los requisitos de incorporación al Colegio Profesional correspondiente o atestados de las personas inscritas. Si apareciera alguna persona suspendida por morosidad o voluntaria se debe emplazar, si es por disciplina se excluye del concurso. Además, si el concurso tiene algún requisito especial se debe revisar con los atestados aportados.	3,00	14		
	15	Revisar con los atestados aportados, en caso de concursos con requisitos especiales, en el Sistema de Revisión de Requisitos y en el Sistema "20/20"	3,00	15		
2. Planeación del concurso	16	Coordinar con la persona encargada de realizar la prueba escrita en la plataforma Moodle, para que la prueba y los usuarios estén listos el día del examen	0,50	16		
	17	Citar a todas las personas que se inscribieron en el concurso y cumplan con los requisitos establecidos a la realización de la prueba escrita.	4,00	17		
	18	Resolver las solicitudes de reprogramación presentadas por el interesado en el caso de quienes no se hayan presentado (incapacidades, juicios pendientes)	4,00	18		
	19	Coordinar las fechas del periodo en el cual se evaluará por parte del Tribunal Examinador a los postulantes considerando la cantidad de personas que realizaron los exámenes escritos y obtuvieron una nota igual o superior a 70, y que deban realizar la prueba oral	4,00	19		
	20	Solicitar los permisos ante el Consejo de la Judicatura y Superior para llevar a cabo las evaluaciones en las fechas previamente establecidas de los postulantes por parte del Tribunal Examinador	2,00	20		
	21	Solicitar dos espacios físicos para la realización de la prueba oral, uno para el tribunal examinador y otra para que la persona examinada resuelva el caso, considerando las fechas coordinadas con el Tribunal examinador	4,00	21		
	22	Coordinar con la persona encargada de las pruebas para que tenga los casos listos con la guía de calificación y según la cantidad de personas que deben realizar el examen	4,00	22		
	23	Aplicar la prueba escrita	4,00	23		
	24	Remitir a las personas que obtuvieron una nota igual o superior al 70 la fecha del examen oral, según la distribución aleatoria realizada por sistema SIGA.	2,00	24		
	25	Resolver la solicitud de reprogramación del examen oral solicitada por los postulantes	1,50	25		
	26	Comunicar lo resuelto sobre la solicitud de reprogramación de la fecha del examen oral por parte de los postulantes	0,50	26		
	27	Aplicar la prueba oral	2,00	27		
3. Análisis de la información	28	Remitir la solicitud de exclusión de las personas participantes de los concursos, para conocimiento del Consejo de la Judicatura	1,00	28		
	29	Resolver la solicitud de exclusión de las personas participantes de los concursos	40,00	29		
	30	Recibir la resolución del Consejo de la Judicatura sobre la solicitud de exclusión	1,00	30		
	31	Realizar una proyección del promedio considerando todos los atestados presentados en tiempo por las personas participantes de los concursos	40,00	31		
	32	Remitir acuerdo al Consejo de la Judicatura, con el nombre de las personas que deban realizar la entrevista correspondiente al concurso. En la lista se incluyen los nuevos elegibles y los elegibles ya existentes que quieren mejorar esta nota	40,00	32		
	33	Remitir un oficio con los datos personales de los aspirantes que participaron en los concursos y que van a quedar elegibles, para que sean evaluados por psicología, medicina y trabajo social.	4,00	33		
	34	Realizar, basado en los resultados de la entrevista y la evaluación interdisciplinaria, el artículo con la información completa de los concursos (nuevos elegibles, elegibles ya existentes, no elegibles y examen insuficiente)	38,00	34		

4. Conclusión del Concurso	35	Enviar el artículo con la información completa para conocimiento del Consejo de la Judicatura y aprobación de la finalización del concurso	2,00	35		
	36	Trasladar los promedios con notas igual o superior a 70 a la lista de elegibles correspondiente, según la materia y categoría, una vez haya sido aprobada la finalización del Concurso por el Consejo de la Judicatura	4,00	36		
	37	Informar a las personas participantes sobre el acuerdo en el que se da por finalizado el concurso, enviando el archivo adjunto del desglose del promedio	8,00	37		
	38	Otorgar 5 días para que los participantes manifiesten sus disconformidades con respecto al promedio recibido	10,00	38		
	39	Racibir las apelaciones sobre el promedio brindado a los participantes	5,00	39		
	40	Resolver las apelaciones presentadas sobre los promedios brindados	15,00	40		
	41	Informar al Consejo de la Judicatura sobre los promedios modificados como resultado de las apelaciones	2,00	41		
	42	Comunicar las resoluciones sobre las apelaciones presentadas	2,00	42		
	43	Remitir toda la información (lista de elaboración de promedios, oficio de solicitud de evaluación de IU, solicitud de entrevista, solicitudes de reprogramación, solicitud de exclusiones) en una carpeta con el nombre del concurso al archivo electrónico	2,00	43		

## Anexo N°6. Manual de procedimientos para la atención médica pre-empleo









<b>Manual de procedimientos</b>						
<i>Poder Judicial de Costa Rica</i>						
<i>Sección Administrativa de la Carrera Judicial</i>						
<b>Nombre del Procedimiento:</b>		Manual de Procedimiento para la atención de Medicina Preempleo				
<b>Elaborado por:</b>		Equipo de trabajo con colaboración de Equipo de médicos				
<b>Modificado:</b>		martes, 25 de febrero de 2020				
# Actividad	# Tarea	Descripción de la Tarea	Horas aproximadas:	Asistente administrativa	Profesional en Medicina	Archivista
<b>1. Preevaluación de la persona oferente</b>	1	Recibir el correo electrónico enviado por la Asistente Administrativa con la lista de las personas oferentes de los diferentes concursos	0,08		1	
	2	Imprimir las listas de oferentes y su respectivo archivo en la carpeta de casos	0,08		2	
	3	Generar las referencias SICE para control de casos	5,33		3	
	4	Revisar la lista con el fin de determinar si hay personas que han concursado previamente	0,50		4	
	5	Analizar, en los casos que hayan concursado anteriormente, la documentación presentada	5,00		5	
	6	Incluir los datos en el cuadro estadístico de control de casos	0,50		6	
	7	Asignar las citas para las personas participantes	1,00		7	
	8	Notificar a la persona oferente del día y hora de su cita, los requerimientos para la asistencia a la misma	1,00	8		
<b>2. Evaluación médica preempleo</b>	9	Recibir a la persona oferente el día y hora de la cita	5,33	9		
	10	Entregar el documento de consentimiento informado sobre la evaluación médica	2,67	10		
	11	Recibir el consentimiento informado firmado por parte de quien oferta	2,67	11		
	12	Derivar a la persona oferente al consultorio médico	2,67	12		
	13	Aplicar la historia clínica médica laboral	26,67		13	
	14	Realizar la exploración física médica	26,67		14	
	15	Realizar el electrocardiograma	2,67		15	
	16	Solicitar exámenes de laboratorio y gabinete complementarios	2,67		16	

	17	Realizar las referencias a distintas especialidades	2,67		17
	18	Solicitar la epicrisis, dictámenes y copias de expedientes médicos a otros centros de salud.	2,67		18
	19	Escanear los documentos entregados al oferente durante la consulta (consentimiento informado, solicitudes de laboratorio, gabinete y referencias o epicrisis)	5,33	19	
	20	Realizar la nota correspondiente, en el caso de solicitarse epicrisis	2,67	20	
	21	Firmar, luego de firmada la nota anterior por el oferente	2,67		21
	22	Explicar al oferente que el trámite es de índole personal y que debe enviarla a esta oficina	2,67	22	
<b>3. Creación expediente electrónico</b>	23	Compilar los documentos que se generen durante las diferentes fases del proceso de evaluación en un registro digital, el cual llevará como datos de archivo un número de caso y el nombre que la persona oferente.	0,50		23
	24	Recibir los documentos via electrónica o física.	2,67	24	
	25	Escanear, cuando se trate de documentación física	5,33	25	
<b>4. Recepción de documentos</b>	26	Enviar, una vez obtenidos los formatos digitales, bien sea por escaneo o por recepción electrónica, al encargado de archivo	2,67	26	
	27	Subir los documentos al sistema 20/20	2,67		27
	28	Comunicar la lista de oferentes que han enviado resultados, con cédula, nombre completo y los documentos recibidos, con copia a quienes integren el equipo médico y por medio de correo electrónico, de manera diaria	0,50	28	
<b>5. Revisión, registro y análisis de resultados de pruebas</b>	29	Analizar integralmente y desde la historia clínica médica laboral, la exploración física y resultados de las pruebas solicitadas generando los criterios y diagnósticos posibles	32,00		29
	30	Determinar la idoneidad médica para el desempeño de labores basado en el análisis integral	32,00		30
	31	¿Se requiere ampliación de estudios o valoraciones?	1,00		31
	32	Solicitar ampliación de estudios o valoraciones, según el resultado del análisis integral	0,50		32
<b>6. Revisión de casos complejos</b>	33	¿Es necesario realizar una actualización bibliográfica, de acuerdo a la complejidad, particularidades de cada caso y los diagnósticos encontrados?	0,42		33
	34	Revisar bibliografía como documentos médicos físicos o publicaciones en las distintas redes de información médica.	2,92		34
<b>7. Integración de la información</b>	35	Generar recomendaciones médicas que permitan el desarrollo de los diagnósticos finales, derivado del análisis de cada caso	32,00		35
	36	Analizar, a partir de esta información integrada, los diferentes casos junto con la Unidad Interdisciplinaria	4,00		36
	37	Hacer el cierre del expediente de cada uno de los casos analizados junto con la Unidad Interdisciplinaria	64,00		37
	38	Realizar las respectivas referencias cuando correspondan así como el certificado de idoneidad médica.	64,00		38
	39	Sesionar con la unidad interdisciplinaria los últimos martes de cada mes	4,00		39








8. Proceso interdisciplinario	40	Formular la lista preliminar para casos a revisar en sesión, la cual idealmente debe estar elaborada y comunicada el viernes anterior a la sesión	4,00		
	41	Generar para cada caso en particular, un listado de hallazgos que deberían ser revisados por las otras áreas del equipo, como parte del proceso de retroalimentación previo a la sesión interdisciplinaria.	4,00		
	42	Revisar los casos contando con una tabla cuyas columnas incluyan S.A.C.I, concurso, materia, categoría, nombre, cédula, género, edad y resultado del análisis médico	3,00		
	43	Emitir por parte de cada área el criterio encontrado durante los análisis realizados	32,00		
	44	Enviar a la asistente administrativa el listado de los oferentes vistos en sesión para que sea elaborada y comunicada el acta respectiva a los miembros de la Unidad Interdisciplinaria y a la jefatura	1,00		
9. Comunicación de resultados	45	Enviar correo electrónico a la asistente administrativa, una vez vistos los casos en sesión, con la información que se comunicará a la persona oferente que corresponde a un certificado de idoneidad medica mas referencias derivadas del proceso.	1,33		
	46	¿Existen resultados no recomendados?	0,08		
	47	Enviar un correo a la asistente administrativa con el informe correspondiente y que debe ser enviado al oferente no recomendado	0,17		
10. Archivo	48	Enviar toda la documentación pertinente, una vez finalizado el caso y revisado en cada sesión, a la persona encargada de archivo en formato .pdf con la siguiente nomenclatura: Cédula-tipo documental-concurso-año	10,00		
	49	Archivar toda la información pertinente sobre el análisis médico de los oferentes en el sistema 20/20.	4,00		
	50	Cerrar las referencias SICE	1,00		

## Anexo N°7. Manual de procedimientos de evaluación psicológica de oferentes ha puesto de la judicatura

<b>Manual de procedimientos</b>				
<i>Poder Judicial de Costa Rica</i>				
<i>Sección Administrativa de la Carrera Judicial</i>				
<b>Nombre del Procedimiento:</b>		Evaluación Psicológica de oferentes a puesto de la Judicatura.		
<b>Elaborado por:</b>		Equipo de trabajo con colaboración de psicólogos		
<b>Modificado</b>		martes, 25 de febrero de 2020		
# Etapa	# Tarea	Descripción de la Tarea	Horas aproximadas:	Profesional 2 Psicología
1. Sistematización de la evaluación psicológica	1	Recibir los perfiles competenciales vigentes, establecidos por Análisis Ocupacional	10,00	
	2	Estudiar los perfiles competenciales vigentes, establecidos por Análisis Ocupacional, identificando, comprendiendo por categoría, materia las competencias, niveles de dominio y pesos porcentuales respectivos.	110,00	
	3	Determinar para cada perfil competencial por categoría y materia, cuales son los comportamientos observables que técnicamente pueden ser sujetos de medición desde la ciencia psicológica, a partir de los instrumentos y técnicas con que se cuenta.	120,00	
	4	Analizar a partir de cálculos estadísticos, los factores cuantitativos que se asignaran a los niveles de dominio requeridos según perfil por categoría y materia.	40,00	
	5	Identificar los instrumentos psicométricos que cuenten con la validez y confiabilidad, que permitan realizar comparaciones y estimaciones de la posible conducta de la persona oferente en relación a los comportamientos observables establecidos en los perfiles por categoría y materia.	40,00	
	6	Crear un instrumento de entrevista de eventos conductuales, para perfil por categoría y materia.	60,00	
	7	Establecer a partir del estudio, investigación y análisis de campo los rangos cuantitativos que se utilizan como brechas competenciales.	32,00	
	8	Construir para cada perfil por categoría y materia, matrices electrónicas para el análisis y procesamiento de los resultados obtenidos en cada instrumento psicológico aplicado, lo que permite obtener datos unificados para el análisis psicológico de cada persona evaluada.	32,00	

	9	Proponer un procedimiento de evaluación para cada perfil por categoría y materia	8,00	9
	10	Exponer el procedimiento de evaluación para cada perfil por categoría y materia, con la finalidad de que se deje en firme	8,00	10
2. Gestión de las evaluaciones asignadas	11	Recibir oficio mediante correo electrónico remitido por el área de Concursos de la Sección, o por parte de la jefatura de la Sección, con el detalle de personas participantes del concurso o revaloración.	0,17	11
	12	Determinar los criterios psicológicos de idoneidad que se aplicarán a partir de los perfiles competenciales de la Judicatura, que correspondan	0,25	12
	13	Determinar mediante un análisis documental la condición de cada oferente, en relación a si ha sido o no evaluado a nivel psicológico para puestos de la Judicatura	1,00	13
	14	Remitir a la asistente administrativa la programación de las evaluaciones psicológicas de cada uno de los oferentes.	0,02	14
3. Determinar las técnicas e instrumentos psicológicos para la medición y evaluación correspondiente	15	Adaptar las técnicas e instrumentos psicológicos a las características de la población a evaluar (incluye la población que presenta discapacidad, para quienes se generará la adecuación correspondiente garantizando la validez y confiabilidad de la medición)	4,00	15
	16	Identificar el instrumento de entrevista Conductual Estructurada, que corresponde al perfil a evaluar	0,25	16
	17	Conformar la batería de instrumentos psicológicos que se aplicará a cada oferente según sea el caso.	2,00	17
4. Aplicación de instrumentos psicométricos	18	Establecer el respectivo encuadre, a partir de la presentación, lectura de instrucciones y aclaración de las dudas que se presenten	0,75	18
	19	Distribuir los instrumentos psicométricos previamente definidos según el perfil por nivel y materia.	0,17	19
	20	Acompañar durante la evaluación a los participantes	8,00	20
	21	Asesorar, en caso que lo requieran los participantes, en relación a la forma correcta de interpretar los ítems de cada instrumento (1200 preguntas)		21
	22	Aplicar individualmente la entrevista conductual estructurada (E.E.C.) correspondiente, según perfil competencial.	64,00	22

5. Análisis interpretativo de la batería de instrumentos psicológicos	23	Calificar las pruebas psicométricas apartir del sistema en línea de Tea Ediciones, respetando sus respectivos baremos.	2,50	
	24	Analizar la E.E.C. y los test proyectivos, a partir de un análisis cualitativo y clínico, apegado al respectivo manual.	16,00	
	25	Analizar la información obtenida, utilizando las matrices preestablecidas, que permiten obtener las calificaciones, según la categoría y materia, por cada oferente	1,00	
6. Realizar diagnóstico de idoneidad, recomendaciones y observaciones para cada oferente	26	Identificar a partir del analisis cuantitativo el nivel de dominio obtenido en cada competencia	8,00	
	27	Calcular por medio de un analisis estadistico, el promedio obtenido en las competencias según el peso otorgado a cada una de estas	5,33	
	28	Analizar el instrumental aplicado desde el enfoque clinico en búsqueda de la posibilidad de conductas que puedan afectar la ejecución de funciones en el puesto, o bien que sea eticamente necesarias de comunicar a las personas evaluadas.	48,00	
	29	Emitir un criterio sobre los resultados analizados, indicando si la persona evaluada se encuentra recomendada, no recomendada o pronostico es reservado.	32,00	
	30	Preparar los expedientes de cada caso para participar en la sesión interdisciplinaria, mediante la cual se analizan los casos para emitir un criterio final.	0,50	
7. Realizar los informes de evaluaciones	31	Realizar los informes de evaluación de los oferentes considerados no idóneos por parte del area de Psicología	10,67	
	32	Elaborar informes de "brechas", cuando el oferente no alcanzo el nivel de dominio requerido, pero la diferencia tiene alta probabilidad de eliminarse	5,00	
	33	Informar a la persona interesada y al equipo de seguimiento sobre los informes de brechas	2,50	
	34	Confeccionar informes de observaciones dirigidos a los oferentes con dictamen positivo, que cuentan con hallazgos que ameriten realizar algún tipo de retroalimentación atinente a su salud mental actual o bien sugerencias de modificación de conductas a nivel volitivo para un mejor ajuste al perfil.	5,00	
	35	Entregar los expedientes a la persona de apoyo administrativo responsable del "escanéo" de los mismos para que sean archivados en forma digital en el sistema diseñado para tales efectos, denominado como "20 / 20".	0,33	
8. Trasladar para el seguimiento psicologico de los casos que ameriten el mismo	36	Preparar los expedientes de casos que ameritan seguimiento psicologico para el cierre de brechas o para superar aspectos de personalidad que podrian comprometer el desempeño en el puesto	0,17	
	37	Coordinar fecha para realizar sesion de trabajo con el (los) psicologo (s) de la unidad de seguimiento	0,83	
	38	Participar de la sesión de trabajo explicando los resultados y el analisis obtenido a partir de la evaluación de las personas que ameritan cierre de brechas	0,50	
	39	Aportar con argumentos tecnicos temas de interes para el mejoramiento de la evaluacion psicologica, el cierre de brechas competenciales por nivel, materia; que permita mediante concenso la toma de desiciones y el acuerdo de procedimientos	0,50	
	40	Controlar mediante bitacora los acuerdos tomados en la sesión de trabajo, en relación a la evaluación psicologica y el cierre de brechas competenciales	0,17	


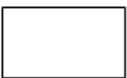

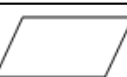

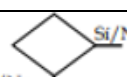


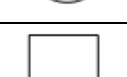
	41	Trasladar por escrito la cantidad de casos que son remitidos al psicologo de seguimiento	0,17	
9. Brindar seguimiento a factores logísticos	42	Incluir en el control digital los datos de las personas evaluadas, alimentando la estadística de evaluación psicológica.	4,00	
	43	Analizar para una adecuada retroalimentación los métodos de evaluación psicológica, garantizando la confiabilidad, eficiencia y eficacia de la misma, a partir de las experiencias acumulativas y los aportes de la sesión de trabajo con seguimiento.	0,13	
	44	Revisar el inventario de pruebas psicométricas, garantizando que se cuenta con los suficientes usos para el correcto desempeño de las labores.	0,08	
	45	Gestionar la compra de pruebas psicométricas para fortalecer el inventario, a razón de mantener en existencias suficiente material para soportar la demanda evaluativa.	0,08	

## Anexo N°8. Manual de procedimientos de evaluación socio laboral previo empleo

<b>Manual de procedimientos</b>							
<i>Poder Judicial de Costa Rica</i>							
<i>Sección Administrativa de la Carrera Judicial</i>							
<b>Nombre del Procedimiento:</b>		Evaluación Socio Laboral Previo Empleo					
<b>Elaborado por:</b>		Equipo de trabajo con colaboración de Trabajadoras Sociales					
<b>Modificado:</b>		martes, 25 de febrero de 2020					
# Etapa:	# Tarea	Descripción de la Tarea	Horas aproximadas:	Asistente administrativa:	Profesional 2 Trabajo social:	Técnico administrativo:	Unidad interdisciplinaria:
1. Planeación	1	Recibir el listado, emitido por el Área de Concursos, de aquellas personas oferentes quienes obtuvieron la elegibilidad y requieren ser evaluadas por parte de la Unidad Interdisciplinaria	0,50	1			
	2	Transmitir formalmente el oficio de la solicitud de valoración de las y los profesionales que integran la Unidad Interdisciplinaria.	1,00	2			
	3	Recibir el oficio con la solicitud de valoración	0,50		3		
	4	Revisar con detalle aquellos casos enviados en el oficio con valoraciones previas al respecto	16,00		4		
	5	Incluir los casos que tengan valoración previa en el sistema de información	16,00		5		
	6	Distribuir el trabajo sobre los casos	2,00		6		
	7	Enviar a la asistente administrativa el listado de oferentes de quienes debe obtener: las boletas de actualización de datos, los prontuarios, entre otra información	1,00		7		
	8	Realizar la apertura del expediente, una vez recibida la información, indicando el perfil y competencias requeridas para el puesto.	0,67		8		
	9	Construir el registro inicial de fuentes	0,33		9		
	10	Programar el trabajo de campo	1,00		10		
	11	Preparar los instrumentos correspondientes	4,00		11		
	12	Solicitar al Técnico Administrativo el inicio de la revisión de antecedentes	0,50		12		
	13	Proceder con la revisión de antecedentes, según corresponda cada caso	12,50			13	
	14	Supervisar los hallazgos de manera progresiva con la profesional en Trabajo Social	16,00			14	
	15	Emitir un informe final con lo identificado hasta ese momento	8,00			15	
2. Trabajo de Campo	16	Realizar la valoración familiar que incluye: antecedentes sobre núcleo de origen, académicos, laborales, relaciones de pareja, núcleo actual, percepción de la fuente acerca del abordaje del o la oferente en experiencias concretas relacionadas con competencias como la Calidad, el Liderazgo, entre otras.	480,00		16		
	17	Evaluar, mediante entrevistas, el desempeño laboral del o la oferente, considerando las competencias genéricas, específicas y técnicas requeridas para el puesto.		17			
	18	Desarrollar, en caso de ser requerido, una exploración a nivel comunal con informantes clave del nivel local		18			

3. Análisis de la Información	19	Discutir los hallazgos de cada área, en diferentes espacios de realimentación, lo cual se constituye en un insumo más para la toma de decisiones.	20,00		↓ 19		↓ 19
	20	Desarrollar un análisis integrador de la información, con base en lo obtenido durante las fases del proceso	40,00		↓ 20		
	21	Recomendar, si corresponde, desde el Área de Trabajo Social los casos	16,00		↓ 21		↓ 21
	22	Realizar la Sesión de Unidad Interdisciplinaria donde se dictamina un único resultado entre las 3 áreas sobre cada uno de los casos	4,00		↓ 22		
4. Comunicación de resultados	23	Enviar a la Asistente Administrativa el informe correspondiente, en caso de que la persona evaluada cuente con observaciones o un resultado no recomendado	4,00		↓ 23		
	24	Comunicar al Área de Concursos y a la persona oferente los resultados posterior de la Sesión de Unidad Interdisciplinaria.	4,00	↓ 24			

## Anexo N°9. Simbología utilizada en manuales de procedimientos

<b>Simbología de los diagramas de flujo</b>		
<b>Manuales de procedimientos para integración de lista de elegibles</b>		
<i>Sección Administrativa de la Carrera Judicial</i>		
<b>Poder Judicial de Costa Rica</b>		
La siguiente simbología considera lo establecido en la Norma ISO-INTE 9001, emitida por el Instituto Nacional de Normalización Estadounidense (ANSI por sus siglas en inglés). Esta es una organización privada sin fines de lucro que administra y coordina la normalización voluntaria y las actividades relacionadas a la evaluación de conformidad en los Estados Unidos.		
	<b>Inicio / Fin</b>	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo.
	<b>Operación / Actividad</b>	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	<b>Documento</b>	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	<b>Datos</b>	Indica la salida y entrada de datos.
	<b>Almacenamiento / Archivo</b>	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	<b>Decisión</b>	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
	<b>Líneas de flujo</b>	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar distintas operaciones.
	<b>Conector</b>	Conector dentro de página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.
	<b>Conector de página</b>	Representa la continuidad del diagrama en otra página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.

Fuente: Tomado de la Guía para la Elaboración de Diagramas del Flujo del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), páginas 9-10.

Recuperado

de

<https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/6a88ebe4-da9f-4b6a-b366-425dd6371a97/guia-elaboracion-diagramas-flujo-2009.pdf>



## **Anexo N°10. Metodología de trabajo para el cálculo de los costos del proceso de reclutamiento**

### **Objetivo:**

Calcular cada uno de los costos de los procedimientos que son parte del proceso de reclutamiento de los oferentes que componen la lista de elegibles conformada por la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial de la República de Costa Rica.

### **Definiciones:**

- A. Área: Se refiere a cada una de las especialidades académicas y profesionales que intervienen en el proceso de reclutamiento de jueces del Poder Judicial de Costa Rica. Detallados como concursos, trabajo social, medicina y psicología.
- B. Concurso: Competencia entre quienes aspiran a ser parte de la administración de justicia de la República de Costa Rica, bajo las condiciones establecidas en la normativa nacional y del Poder Judicial, con el fin de elegir a la persona con las mayores capacidades y habilidades.
- C. Costo: Se define como el consumo valorado en términos monetarios de los diferentes factores que se incorporan racionalmente y de forma necesaria en el proceso de reclutamiento, desarrollado por la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial de Costa Rica.
- D. Costos indirectos: Son todos los costos menos los materiales directos y la mano de obra directa que intervienen en el proceso de reclutamiento desarrollado por la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial de Costa Rica.
- E. Judicatura: Se define como el oficio de juez, quien se encarga de la administración de la justicia en Costa Rica y que es una de las competencias del Poder Judicial.
- F. Mano de obra directa: Se refiere a las labores que pueden ser asignadas física y directamente al desarrollo del proceso de reclutamiento desarrollado por la

Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial de Costa Rica sin ningún tipo de coste adicional.

- G. Materiales directos: Son los insumos o recursos que forman parte integral del proceso de reclutamiento desarrollado por la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial de Costa Rica y que pueden ser identificados de manera clara en el mismo.
- H. Oferente: Persona que ofrece sus habilidades y competencias, a través de los concursos desarrollados por la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial de Costa Rica, para ser parte de la judicatura y administrar justicia en Costa Rica.
- I. Pluses salariales: Pago que se entrega sobre el sueldo como compensación personal y directa de cada trabajador, en virtud de las particularidades que la relación laboral guarda.
- J. Procedimientos: Se define como el conjunto de acciones que pretenden alcanzar el reclutamiento de los oferentes que integran las listas de elegibles, desarrollada por la Sección Administrativa de la Carrera Judicial.
- K. Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que, al interactuar juntas, convierten elementos de entrada en resultados. A un proceso puede seguir uno o más procedimientos, lo cual implica que el reclutamiento está compuesto por los procedimientos de concurso para integrar lista de elegibles, trabajo social, psicología y medicina.
- L. Profesionales: Personas o funcionarios del Poder Judicial que desarrollan actividades que requieren de conocimientos y habilidades específicas en un área determinada.
- M. Puesto: Se define como la actividad o actividades concretas y determinadas que desarrolla cada trabajador del Poder Judicial y por las que percibe un determinado salario.
- N. Reclutamiento: Se define como una serie de procedimientos desarrollados por la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial con la

finalidad de mantener una lista o escalafón de elegibles que permita seleccionar los jueces que estarán a cargo de la administración de justicia en Costa Rica.

- O. Salario base: Se refiere al pago establecido, en razón de la categoría salarial prevista en las leyes de salarios, como parámetro, o parte del salario total, para la contratación en el sector público. Es decir, es una parte del pago que se determina para cada puesto de trabajo en el Poder Judicial, sea por tiempo, obra o en razón del ingreso o recaudación, con base en el mínimo interprofesional.
- P. Unidad Interdisciplinaria: Se refiere al equipo compuesto por profesionales de trabajo social, psicología y medicina que analizan cada uno de los casos que ofertan durante los procesos de reclutamiento desarrollados por la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial. Pretende determinar la idoneidad de cada uno de ellos para la administración de justicia.

**Equipo por utilizar:**

- I. Computadora con paquete Office

**Tiempo estimado de duración:**

- a. Cálculo del costo de mano de obra directa:  
Procedimiento concurso para integrar lista de elegibles: 2 horas  
Procedimiento psicología: 1 hora  
Procedimiento trabajo social: 2 horas  
Procedimiento medicina: 2 horas
- b. Desarrollo de la herramienta de cálculo de los costos del proceso de reclutamiento: 20 horas efectivas
- c. Consulta sobre costos de cada procedimiento y su respuesta: 3 semanas
- d. Cotizaciones sobre equipo, insumos, materiales, mobiliario de medicina y oficina: 2 semanas
- e. Cálculo de los costos indirectos de cada procedimiento:  
Concurso para integrar lista de elegibles: 10 horas

Psicología: 3 horas

Trabajo social: 5 horas

Medicina: 15 horas

- f. Cálculo de costos subtotales por tipo, actividad, procedimiento y totales por proceso de reclutamiento: 5 horas
- g. Revisión, retroalimentación y aprobación por parte de jefaturas: 15 días naturales

**Actividades:**

1. Buscar el documento Índice Salarial I Semestre 2018 que contiene los salarios base y pluses pagados a los profesionales que intervienen en el proceso de reclutamiento de los oferentes que integran las listas de elegibles a la judicatura.
2. Calcular el costo de la intervención en los procedimientos de cada uno de los profesionales, donde se considere el tiempo de duración obtenido mediante las entrevistas de revisión de los manuales de procedimientos y los salarios base tomados del Índice Salarial I Semestre 2018. La fórmula aplicada es la siguiente:

$$\left( \frac{\text{Salario base mensual del funcionario}}{(\text{Horas hábiles diarias} \times \text{Días hábiles mensuales})} \right) \times \text{Tiempo de duración por actividad}$$

*= Mano de Obra Directa por actividad*

3. Seleccionar los tipos de costos que serán establecidos para obtener el costo total del proceso de reclutamiento de los oferentes que integran las listas de elegibles a la judicatura.
4. Desarrollar la estructura de la Herramienta de cálculo de los costos del proceso de reclutamiento, donde se tenga en cuenta que los tipos de costos son mano de obra, materiales directos y costos indirectos. Además, se establece una fila por cada actividad, totales, columnas por cada tipo de costo, costo por actividad,

tiempo de duración y observaciones. Se considera un escenario donde participan 32 personas y que buscan un puesto dentro de la lista de elegibles.

5. Consultar mediante correo electrónico a la Profesional 2 y los profesionales encargados sobre los distintos costos que componen cada uno de los procedimientos desarrollados para el reclutamiento de los oferentes que integran las listas de elegibles a la judicatura.
6. Obtener el costo promedio de las pruebas psicológicas aplicadas según el perfil de los oferentes y el tipo de prueba. Esto implica sumar los dos precios (¢17.044,00 y ¢13.004,00) de los test con 1200 ítems y dividirlos entre dos.
7. Realizar cotizaciones para obtener el costo de cada uno de los equipos, insumos, mobiliario, equipo de oficina y médicos requeridos por los profesionales para desarrollar su labor. La información fue consultada a través de sitios web, llamada telefónica y correo electrónico de empresas como: Yire Médica H.P.S.A., Electrónica Industrial y Médica, S.A. (ELEINMSA), Alfa Médica, S.A., TR Equipo Médico, Control Life Cr (La Botica Amiga Internacional, S.A.), Anca Médica, Farmacia Fischel, Farmacia Sucre, Uniformes Crear, Gollo Tienda, Tienda Monge, Almacenes Siman Costa Rica y AMDE Computers Corporation, S.A. (INTELEC). Además, se consultan distintas ofertas presentadas a través del Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP).
8. Solicitar, mediante correo electrónico a la unidad de Transportes Administrativos del área de Servicios Generales, el detalle de los costos en los cuales se incurre durante las visitas a los oferentes por parte de los profesionales en Trabajo Social, en lo que se refiere al transporte.
9. Recibir el detalle de los costos en los cuales se incurre durante las visitas de trabajo social, en lo referido a transporte y que es el siguiente:

- a. Combustible
- b. Salario del chofer
- c. Pago de peajes, según zona
- d. Reconocimiento del mantenimiento del vehículo requerido por su uso (kilometraje)
- e. Hospedaje y alimentación, según la zona

10. Solicitar, mediante correo electrónico a la funcionaria de enlace con la Sección Administrativa, el detalle de otros costos relacionados con el proceso y dentro de los cuales se pueden mencionar:

- a. Costo de publicación del concurso en un periódico de circulación nacional y en La Gaceta
- b. Costo del uso del programa TEA ediciones.
- c. Costo de cápsulas informativas
- d. Costo de publicitar en Facebook
- e. Costo prueba escrita y oral
- f. Costo anual del Sistema 20/20
- g. Costo de servicios públicos
- h. Costos extra de las sesiones de la Unidad Interdisciplinaria
- i. Costo por alquileres
- j. Costo por materiales, equipo y mobiliario de oficina
- k. Costo mensajería

Una vez realizada la solicitud de información, la profesional de enlace indica que no se debe incurrir en el pago de los costos de publicación en La Gaceta, cápsulas informativas, publicidad en Facebook, no existen costos extra por las sesiones de la Unidad Interdisciplinaria, Sistema 20/20 no se incluye y mensajería.

11. Recibir el detalle de los otros costos en los cuales incurre la Sección Administrativa de la Carrera Judicial al desarrollar el proceso de reclutamiento. Dentro de los cuales se encuentran:
- a. Alquileres de locales, terrenos, edificios y computadoras
  - b. Servicios públicos (electricidad, agua, telefonía fija)
  - c. Mobiliario y equipo de oficina
  - d. Mantenimiento y reparación de equipo de comunicación, mobiliario y equipo de oficina, otros equipos.
  - e. Materiales y suministros, dentro de los que se encuentran tintas, pinturas, diluyentes y productos de oficina.
  - f. Útiles, materiales y suministros de oficina.
12. Realizar el cálculo de los costos indirectos de los procedimientos concurso para integrar lista de elegibles, trabajo social, de psicología y medicina (con las excepciones que se establecen en la actividad 14).

Esta tarea se desarrolla de forma tal que se considere los alquileres, servicios públicos, mantenimiento y reparación, materiales y suministros, útiles, materiales y suministros diversos, mobiliario y equipo de oficina. Se utiliza como base de distribución la cantidad de horas hábiles anuales de trabajo, los años de vida útil que establece la Directriz 001-1 del 23 de noviembre de 2009 emitida por la Dirección General de Contabilidad Nacional del Ministerio de Hacienda y el tiempo de duración por cada actividad.

Primeramente, se dividen los costos mensuales de alquileres, servicios públicos, mantenimiento y reparación, materiales y suministros, útiles, materiales y suministros diversos entre los 4 procedimientos que se llevan a cabo para el reclutamiento (concurso para integrar lista de elegibles, psicología, trabajo social y

medicina). En segundo lugar, se divide el costo mensual obtenido entre la cantidad de horas hábiles de trabajo estimadas al mes ( $20 \times 8 = 160$ ).

De esta manera, el resultado corresponde a los gastos en que debe incurrir el Poder Judicial por cada hora de trabajo. Los resultados por cada costo mensual se suman, para obtener el costo total indirecto por cada hora hábil laborada.

Lo anterior, se puede observar en las siguientes ecuaciones:

$$\frac{\text{Costo mensual alquileres, etc.}}{4} = \text{Costo mensual alquileres, etc. por procedimiento}$$

$$\frac{\text{Costo mensual alquileres, etc. por procedimiento}}{(20 * 8)}$$

$$= \text{Costo por hora hábil de los alquileres, etc.}$$

*Costo por hora hábil de alquileres*

+ *Costo por hora hábil de servicios públicos*

+ *Costo por hora hábil de mantenimiento y reparación*

+ *Costo por hora hábil de materiales y suministros*

+ *Costo por hora hábil de útiles, materiales y suministros diversos*

= *Costo indirecto por hora hábil*

En el caso del mobiliario y equipo de oficina, se establece la cantidad de horas hábiles o laborales anuales (1912) y los siguientes años de vida útil, de forma tal que se considere lo establecido en la Directriz N°001-1 del 23 de noviembre de 2009 emitida por la Dirección de Contabilidad Nacional:

#	Descripción:	Años:
1	Silla giratoria	10
2	Estación de servicio con porta teclado ajustable	10
3	Teléfono	5



4	Estación para computador	10
5	Perforadora de papel	5
6	Saca grapas	5

Con los datos anteriores, se toma cada uno de los precios obtenidos mediante las cotizaciones en distintas empresas y se divide entre la cantidad de horas hábiles que se podrá utilizar el mobiliario y equipo anterior. Dichas horas resultan de multiplicar la cantidad de horas hábiles o trabajadas anuales por los años de vida útil. Lo mencionado, se puede observar en la siguiente ecuación:

$$\frac{\text{Precio de cada bien}}{(\text{Horas hábiles anuales} * \text{Años de vida útil})} \\ = \text{Costo por hora hábil del equipo y mobiliario de oficina}$$

Una vez obtenidos los costos indirectos anteriores por cada hora hábil de trabajo, se multiplica por el tiempo de duración correspondiente a cada actividad. Mediante dicha fórmula, se obtienen el costo indirecto por actividad desarrollada en los procedimientos. Lo anterior, puede observarse en la siguiente ecuación:

$$(\text{Costo Indirecto por hora hábil} \times \text{Tiempo de duración por actividad}) \\ + (\text{Costo de equipo y mobiliario de oficina por hora hábil} \\ \times \text{Tiempo de duración por actividad}) \\ = \text{Costos indirectos por actividad de los procedimientos}$$

13. Sumar mano de obra, materiales directos y costos indirectos para obtener el total por tipo de costo y por actividad que componen los procedimientos concurso para integrar lista de elegibles, trabajo social, psicología y medicina. Además, sumar el costo total por cada actividad para obtener el monto en el cual incurre la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial para llevar a cabo dichas labores.

14. El procedimiento de trabajo social tiene una particularidad: las visitas de campo, donde interviene la Sección de Transportes y que genera incurrir en gastos de combustible, alimentación, peajes, kilometraje, mano de obra del chofer y en ciertos casos hospedaje.

Según correo electrónico recibido, existen dos escenarios: visitas dentro y fuera del Gran Área Metropolitana (GAM). En el primer caso se genera una lista de costos, donde se toma en cuenta el correo electrónico remitido por la Sección de Transportes. Se incurre en un día de salario del chofer, combustible y gasto por peajes. Además, este trabajo considera el kilometraje (mantenimiento del vehículo) bajo el escenario de que se visita Cartago (48 km) con un automóvil de más de tres años, un motor de 1600 centímetros cúbicos y calculado con el monto establecido en la Resolución R-DC-73-2016 de la Contraloría General de la República.

Cuando es fuera del Gran Área Metropolitana (GAM) se considera el escenario de visita a Puerto Jiménez (670 km) con costos de combustible, dos días, una hora y media extra de salario del chofer y gasto por peajes.

Además, se toma en cuenta el kilometraje (mantenimiento del vehículo) con un automóvil de más de tres años, un motor de 1600 centímetros cúbicos y el monto establecido en la Resolución R-DC-73-2016 de la Contraloría General de la República. Sumado, se encuentra el hospedaje, una cena, dos desayunos y almuerzos, según la Resolución R-DC-0038-2017 de la Contraloría General de la República.

Adicional a lo anterior, en los casos de visitas fuera de la GAM el trabajador social requiere una noche de hospedaje, una cena, dos desayunos y almuerzos; escenario que considera un viaje a Puerto Jiménez.

Una vez obtenidos y sumados los distintos costos, tanto de las visitas dentro como fuera de la GAM, el paso siguiente es dividirlos entre dos para sacar el monto promedio en el cual incurre el Poder Judicial por cada uno de los viajes. Luego, el resultado se multiplica por los 32 oferentes, donde se consideran los datos de uno de los concursos ejecutados en el 2018.

De esta manera, se obtiene el dato correspondiente a las visitas de campo desarrolladas por trabajo social y que se sumarán a los costos indirectos de dicho procedimiento.

Todo el proceso descrito, se puede observar en las siguientes ecuaciones:

$$\begin{aligned}
 & \textit{Combustible} + \textit{Mano de obra} + \textit{Gasto por peajes} + \textit{Kilometraje} \\
 & \quad = \textit{Costo dentro de la GAM} \\
 & \textit{Combustible} + \textit{Mano de obra} + \textit{Gasto por peajes} + \textit{Kilometraje} + \textit{Hospedaje} \\
 & \quad + \textit{Desayuno} + \textit{Almuerzo} + \textit{Cena} = \textit{Costo fuera de la GAM} \\
 & \quad \left( \frac{\textit{Costo dentro de la GAM} + \textit{Costo fuera de la GAM}}{2} \right) \times 32 \\
 & \quad = \textit{Costo de visitas valoración trabajo social}
 \end{aligned}$$

15. En el caso de medicina, las actividades cuyo número son del 1-7, 13-18, 21, 23, 29-39, 41-48, 50, requieren mobiliario y equipo de oficina extra que aumentan el costo indirecto. Asimismo, para las 12, 14 y 15 se requiere de equipo, mobiliario e insumos médicos que aumentan tanto el monto de los costos indirectos como de los materiales directos requeridos para desarrollar el proceso.

Los costos indirectos por alquileres, servicios públicos, mantenimiento y reparación, materiales y suministros, útiles, materiales y suministros diversos se manejan bajo el mismo tratamiento que en los procedimientos concurso para integrar lista de elegibles, psicología y trabajo social descrito en el punto 12 anterior.

Los cuales, una vez calculados mensualmente se dividen entre los 4 procedimientos y entre las horas hábiles que se labora al mes. Para luego, sumar los distintos aspectos, obtener el costo por hora y así multiplicar en el caso de cada actividad por su duración.

En el caso del equipo e insumos médicos, el mobiliario y equipo de oficina requerido en el Consultorio, se establece como base la cantidad de horas hábiles o laborales anuales (1912) y los años de vida útil, donde se toma en cuenta lo establecido en la Directriz N°001-1 del 23 de noviembre de 2009 emitida por la Dirección de Contabilidad Nacional, como se puede ver a continuación:

<b>Equipo médico</b>		
<b>#</b>	<b>Descripción:</b>	<b>Años:</b>
1	Oxímetro de pulso	1
2	Esfigmomanómetro (portátil)	10
3	Esfigmomanómetro pared	10
4	Termómetro digital	2
5	Estadímetro	10
6	Romana/Balanza electrónica	10
7	Centímetro	6
9	Otoscopio	10
12	Martillo de reflejos	10

13	Diapasón	10
14	Glucómetro	5
15	Electrocardiógrafo BTL	10
17	Estetoscopio Litmman II	10
18	Estetoscopio Adscope	10
19	Equipo diagnóstico pared	10
20	Equipo diagnóstico portátil	10
21	Tanita	10
22	Lámpara cuello de ganso	10
23	Granilla-Camilla	10
24	Camilla de exploración	10
25	Mesa de mayo-Bandeja	10
26	Negatoscopio en un cuerpo	10
27	Contenedor de ropa	10
28	Electrodos precordiales	1
29	Electrodos extremidales	1

30	Solución para electrodo PH Neutro	1
32	Riñones metalicos	10
33	Contenedor metálico pinzas	10
34	Pinza lagarto	10
35	Maletín	5
37	Navajas para afeitar	6 meses
<b>Insumos médicos</b>		
#	Descripción:	Cantidad:
1	Sábanas	65 usos
2	Paños	65 usos
5	Batas S-Tela	65 usos
6	Batas M-Tela	65 usos
7	Batas L-Tela	65 usos
8	Batas XL-Tela	65 usos
9	Batas XXL-Tela	65 usos
11	Papel ECG BTL	1 año

12	Rasuradoras	1 año
13	Botellas de alcohol etílico 70 grados	3 meses
14	Lysol	1 mes
19	Alcohol-Gel para manos	1 mes
23	Gel ultrasonido	1 año
28	Microporo	1 mes
31	Servicio lavado de ropa	1 mes
<b>Mobiliario y equipo de oficina</b>		
#	Descripción:	Años:
1	Silla giratoria	10
2	Estación de servicio con porta teclado ajustable	10
5	Teléfono	5
7	Estación para computador	10
8	Silla de espera	10
9	Perchero	10
10	Perforadora de papel	5

11	Saca grapas	5
----	-------------	---

El equipo, insumos, mobiliario que mantiene una cantidad de años distinta a la establecida en la Directriz N°001-1, resulta de una valoración propia, objetiva y que considera el histórico de la vida útil que pueden mantener los recursos.

De esta manera, el monto que se asignará por cada hora de trabajo se obtiene al dividir el costo de cada bien entre la cantidad de horas hábiles anuales multiplicado por la vida útil. A continuación, se puede observar la mencionada fórmula:

$$\frac{\text{Precio de cada equipo, insumo o mobiliario}}{(\text{Horas hábiles anuales} \times \text{Vida útil})} = \text{Costo por hora hábil de bienes}$$

Una vez obtenidos los costos indirectos anteriores por cada hora hábil de trabajo, se multiplica por el tiempo de duración correspondiente a cada actividad. Lo anterior, puede observarse en la siguiente ecuación:

$$\begin{aligned} & (\text{Costo Indirecto por hora hábil} \times \text{Tiempo de duración por actividad}) \\ & + (\text{Costo de equipo, insumos o mobiliario médico por hora hábil} \\ & \times \text{Tiempo de duración por actividad}) = \text{Costos indirectos por actividad} \end{aligned}$$

Otro de los aspectos fundamentales, es el color de letra o de los números en la herramienta de cálculo, específicamente, en actividades n°14 y N°15. Tal como se puede ver a continuación, cada uno se refiere al tipo de costo de cada actividad:

# Actividad:	Materiales directos:	Costos Indirectos:
14	Rojo	Verde
15	Celeste	Naranja



Sumado a lo anterior, se debe tener presente que la siguiente lista de insumos médicos no se multiplica por el tiempo de duración, sino que se considera una atención durante el reclutamiento de 32 oferentes, la cual fue una de las cantidades atendidas durante uno de los concursos del 2018.

Esto implica que, en lugar de tomarse como base las horas hábiles trabajadas, se considere multiplicar el costo de cada insumo utilizado por la cantidad de personas que participan del proceso de reclutamiento. En la siguiente ecuación se puede observar lo descrito:

$$\text{Precio por insumo} \times \text{Cantidad oferentes} = \text{Costo por actividad}$$

Dicha ecuación, se aplica con los siguientes insumos:

#	Descripción:	Cantidad:
10	Espéculos para otoscopio	32,00
11	Espado de oídos (conos)	32,00
16	Aguja hipodérmica	32,00
31	Cintas para glucómetro	32,00
2	Paños	32,00
5	Batas S-Tela	7,00
6	Batas M-Tela	7,00
7	Batas L-Tela	6,00

<b>8</b>	Batas XL-Tela	6,00
<b>9</b>	Batas XXL-Tela	6,00
<b>15</b>	Algodón	32,00
<b>16</b>	Torundas algodón	32,00
<b>17</b>	Mascarilla	8,00
<b>18</b>	Mascarilla N95	8,00
<b>21</b>	Jeringas insulina	32,00
<b>22</b>	Baja lenguas	32,00
<b>24</b>	Gasa no esteril 4x4	32,00
<b>25</b>	Gasa no esteril 2x2	32,00
<b>26</b>	Curitas	32,00
<b>27</b>	Guantes S	32,00
<b>29</b>	Guantes talla 8 estériles	32,00
<b>30</b>	Guantes talla 8 no estériles	32,00

Luego, el costo de los insumos requeridos en la atención de los 32 oferentes se suma a los otros materiales directos y costos indirectos. Una vez realizado los distintos cálculos, se obtiene el monto en el cual incurre la Sección Administrativa

de Carrera Judicial del Poder Judicial por cada actividad y tipo de costo. Lo anterior, se suma y resulta en costos totales por acción, por tipo de actividad y por el procedimiento de medicina.

16. Una vez realizados los cálculos por cada procedimiento, se generan los costos de la Herramienta. Esta permite visualizar el costo total por el proceso de reclutamiento y por cada uno de sus procedimientos.

Además, se puede obtener el costo de la mano de obra según categoría y área de juez en el procedimiento concurso para integrar lista de elegibles. Se revisa el costo de los materiales directos y costos indirectos por cada uno de los procedimientos y por el proceso de reclutamiento. La mano de obra total, materiales directos y costos indirectos en que se incurre para llevar a cabo el reclutamiento.

Lo anterior, se obtiene al sumar de manera independiente cada uno de los costos de mano de obra, materiales directos y costos indirectos en que se incurre por actividad, procedimiento, tipo de juez y área, según corresponda.

Al mismo tiempo, se realiza la suma de todos los costos de las actividades ejecutadas, que resulta ser el coste por procedimiento y la suma de cada una de las estimaciones anteriores brindan el monto de dinero que le corresponde invertir al Poder Judicial para poder reclutar a los distintos jueces.

## **Anexo N°11. Manual de usuario de herramienta CCR**

### **Descripción de la herramienta**

#### **Objetivo**

Calcular los costos asociados a los distintos procedimientos que forman parte del proceso de reclutamiento de oferentes que componen la lista de elegibles elaborada por la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial de la República de Costa Rica.

#### **Funcionalidad**

El presente documento es un manual de uso básico para la Herramienta para el cálculo de los costos del proceso de reclutamiento de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder judicial de Costa Rica.

Esta herramienta se utilizará con el fin de procesar y almacenar datos que facilitan el acceso a la información de los costos del proceso de reclutamiento en un solo archivo. Al mismo tiempo esta herramienta representará para la Sección Administrativa de la Carrera Judicial algunas ventajas como, la optimización en el tiempo en cuanto a la recolección de datos y a la vez el acceso a la información de los costos del proceso de reclutamiento desde cualquier lugar y en cualquier momento, debido al formato en el cual se desarrolla la herramienta.

### **Interfaz de la herramienta**

#### **¿Cómo Acceder a la herramienta?**

Para acceder a la herramienta se debe ingresar al archivo de Excel nombrado "*Herramienta CCR*" desde una computadora o dispositivo electrónico (Tableta o dispositivo móvil).

## Primera impresión al acceder

Al ingresar el archivo mostrará la pantalla principal, en la cual el usuario podrá generar los costos asociados al proceso de reclutamiento de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder judicial de Costa Rica.

De esta manera, con la herramienta podrá obtener el costo total del proceso de reclutamiento o bien generar los costos asociados a algún procedimiento en específico, por ejemplo, el costo del procedimiento del área de trabajo social.

Al mismo tiempo, al utilizar la herramienta el usuario podrá calcular la mano de obra directa, los materiales y los costos indirectos relacionados a un procedimiento en específico o bien calcular el costo total del proceso de reclutamiento. Dicho lo anterior, es importante mencionar que el usuario podrá ingresar el dato con la cantidad de ofertantes que desea, de acuerdo a los distintos concursos para los cuales requiera calcular el costo.

### Cálculo del “Procedimiento”

En el botón llamado “*Procedimiento*” el usuario podrá elegir uno de los cuatro procedimientos que constituyen el proceso de reclutamiento. De esta manera al escoger entre el Concurso para integrar la lista de elegibles (Concurso PILE), Trabajo Social, Psicología o Medicina, obtendrá los costos asociados al procedimiento seleccionado.

Es importante resaltar, que los botones “*Categoría*” y “*Área*” se deben utilizar únicamente en el procedimiento del “*Concurso PILE*”, ya que en este se deben de calcular los costos que representa en el rubro de mano de obra las distintas categorías de jueces que existen en el Poder Judicial. Si estos botones se utilizan en otro procedimiento no tendrán ningún efecto, debido a que no existen datos relacionados a los demás procedimientos.

The image shows a web interface for selecting a procedure and calculating costs. At the top, there is a button labeled "Procedimiento" and a dropdown menu currently showing "Concurso para integrar lista de elegibles". Below this is a rounded rectangular box titled "Mano de Obra". Inside this box, there are two dropdown menus: "Categoría" (set to "Juez 2") and "Área" (set to "Agrario"). Below these are two buttons: "Generar Costo" and "Borrar". At the bottom of the box, there is a "Costo" label followed by a text input field containing the word "Colones".

### Cálculo de la “Mano de obra”

Una vez seleccionado el procedimiento, el usuario podrá generar el resultado de los costos asociados en el rubro de Mano de obra, solamente se debe presionar el botón de “*Generar Costo*” y automáticamente la herramienta mostrará el costo al usuario.

**Mano de Obra**

Categoria: Juez 2

Área: Agrario

Generar Costo    Borrar

Costo:  Colones

### **Cálculo de “Materiales directos”**

En el rubro de “*Materiales Directos*”, el usuario deberá de seleccionar en primer lugar el procedimiento de Psicología o Medicina, ya que solo estos dos procedimientos generar costos para la sección. Luego de seleccionar alguno de estos dos procedimientos, se debe presionar el botón de “*Generar Costo*” y la herramienta generara los datos relacionados a los costos asociados a los “*Materiales Directos*”.

**Materiales Directos**

Generar Costo    Borrar

Costo:  Colones

### **Cálculo de “Costos indirectos”**

Para generar el dato relacionado con los “*Costos indirectos*” del proceso de reclutamiento desarrollado por la Sección Administrativa de la Carrera Judicial, se debe seleccionar alguno de los cuatro procedimientos (Concurso PILE, Trabajo Social, Psicología o Medicina) y posteriormente se debe presionar el botón de “*Generar Costo*” para obtener el dato deseado.

**Costos Indirectos**

Generar Costo
Borrar

Costo

Colones

### **Cálculo de costos totales por tipo de costo.**

En la parte baja de la página principal de la herramienta, el usuario podrá encontrar tres recuadros en los cuales podrá generar el resultado total de cada tipo de costo, por lo cual podrá obtener los costos totales de “*Mano de Obra*”, “*Materiales Directos*” y “*Materiales Indirectos*”; para obtener el dato deseado se debe presionar el botón de “*Generar Costo*” y la herramienta generará los datos relacionados a estos rubros.

Costo total de mano de obra de reclutamiento

Colones

Generar Costo

Borrar

Costo total de materiales directos de reclutamiento

Colones

Generar Costo

Borrar

Costo total de costos indirectos de reclutamiento

Colones

Generar Costo

Borrar

### **Cálculo de costo total del procedimiento de reclutamiento**

En la parte superior de la página principal de la herramienta, existe un cuadro llamado “*Costo Total*”, este se relaciona con 2 tipos de datos, primero con el costo total por procedimiento seleccionado alguno de los 4 procedimientos (Concurso PILE, Trabajo Social, Psicología o Medicina), y segundo con el costo total del proceso, seleccionando la opción de “*Reclutamiento (suma de procesos)*”, el cual se puede seleccionar en la pestaña de procedimiento.



El objetivo de este cuadro es obtener de forma automática el dato de los costos asociados al proceso de reclutamiento total y por procedimientos de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial, por lo cual al presionar el botón de “*Generar Costo*”, el usuario obtendrá automáticamente la suma de todos los costos.

Además, en esta misma área de la herramienta, se dispone de un espacio donde se debe colocar el número o cantidad de oferentes para los cuales se quiere determinar el concurso, de manera que se puede buscar el costo de acuerdo a la cantidad de oferentes que se desea.

Procedimiento	Medicina	Costo Total	Colones	Generar Costo	Borrar	Oferentes	32
---------------	----------	-------------	---------	---------------	--------	-----------	----

### Hojas Adicionales

Además de la página principal de la herramienta, existen cuatro hojas adicionales llamadas “*Concurso PILE*”, “*Trabajo Social*”, “*Psicología*” y “*Medicina*”, en las cuales el usuario podrá encontrar las bases de datos con las cuales se calculan los costos y al mismo tiempo encontrara gráficos con la tendencia de los costos relacionados a cada uno de los procedimientos, de esta manera podrán generar diversos análisis que enriquezca a la Sección Administrativa de la Carrera Judicial en cuanto a información y optimización de costos.

De igual manera, en dichas hojas adicionales, se podrán encontrar tablas llamadas “*Salario por Profesional*”, en las cuales se puede modificar el salario de los profesionales cuando así sea necesario, con el fin de que los costos de las actividades aumenten o disminuyan automáticamente una vez realizado el cambio, esto de acuerdo con las posibles variaciones realizadas en los salarios de los profesionales de cada procedimiento.

## Glosario

Término	Descripción
Área	Se refiere a cada una de las especialidades académicas y profesionales que intervienen en el proceso de reclutamiento de jueces del Poder Judicial de Costa Rica. Detallados como concursos, trabajo social, medicina y psicología.
Concurso	Competencia entre quienes aspiran a ser parte de la administración de justicia de la República de Costa Rica, bajo las condiciones establecidas en la normativa nacional y del Poder Judicial, con el fin de elegir a la persona con las mayores capacidades y habilidades.
Costo	Se define como el consumo valorado en términos monetarios de los diferentes factores que se incorporan racionalmente y de forma necesaria en el proceso de reclutamiento, desarrollado por la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial de Costa Rica.
Costos indirectos	Son todos los costos menos los materiales directos y la mano de obra directa que intervienen en el proceso de reclutamiento desarrollado por la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial de Costa Rica.
Judicatura	Se define como el oficio de juez, quien se encarga de la administración de la justicia en Costa Rica y que es una de las competencias del Poder Judicial.
Mano de obra directa	Se refiere a las labores que pueden ser asignadas física y directamente al desarrollo del proceso de reclutamiento desarrollado por la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial de Costa Rica sin ningún tipo de coste adicional.
Materiales directos	Son los insumos o recursos que forman parte integral del proceso de reclutamiento desarrollado por la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial de Costa Rica y que pueden ser identificados de manera clara en el mismo.
Oferente	Persona que ofrece sus habilidades y competencias, a través de los concursos desarrollados por la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial de Costa Rica, para ser parte de la judicatura y administrar justicia en Costa Rica.
Pluses salariales	Pago que se entrega sobre el sueldo como compensación personal y directa de cada trabajador, en virtud de las particularidades que la relación laboral guarda.
Procedimientos	Se define como el conjunto de acciones que pretenden alcanzar el reclutamiento de los oferentes que integran las listas de elegibles, desarrollada por la Sección Administrativa de la Carrera Judicial.
Proceso	Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que, al interactuar juntas, convierten elementos de entrada en resultados. A un proceso puede seguir uno o más procedimientos, lo cual implica que el reclutamiento está compuesto por los procedimientos de concurso

	para integrar lista de elegibles, trabajo social, psicología y medicina.
Profesionales	Personas o funcionarios del Poder Judicial que desarrollan actividades que requieren de conocimientos y habilidades específicas en un área determinada.
Puesto	Se define como la actividad o actividades concretas y determinadas que desarrolla cada trabajador del Poder Judicial y por las que percibe un determinado salario.
Reclutamiento	Se define como una serie de procedimientos desarrollados por la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial con la finalidad de mantener una lista o escalafón de elegibles que permita seleccionar los jueces que estarán a cargo de la administración de justicia en Costa Rica.
Salario base	Se refiere al pago establecido, en razón de la categoría salarial prevista en las leyes de salarios, como parámetro, o parte del salario total, para la contratación en el sector público. Es decir, es una parte del pago que se determina para cada puesto de trabajo en el Poder Judicial, sea por tiempo, obra o en razón del ingreso o recaudación, con base en el mínimo interprofesional.
Unidad Interdisciplinaria	Se refiere al equipo compuesto por profesionales de trabajo social, psicología y medicina que analizan cada uno de los casos que ofertan durante los procesos de reclutamiento desarrollados por la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial. Pretende determinar la idoneidad de cada uno de ellos para la administración de justicia.

### Anexo N°12. Respuestas a preguntas de eficiencia en los procedimientos

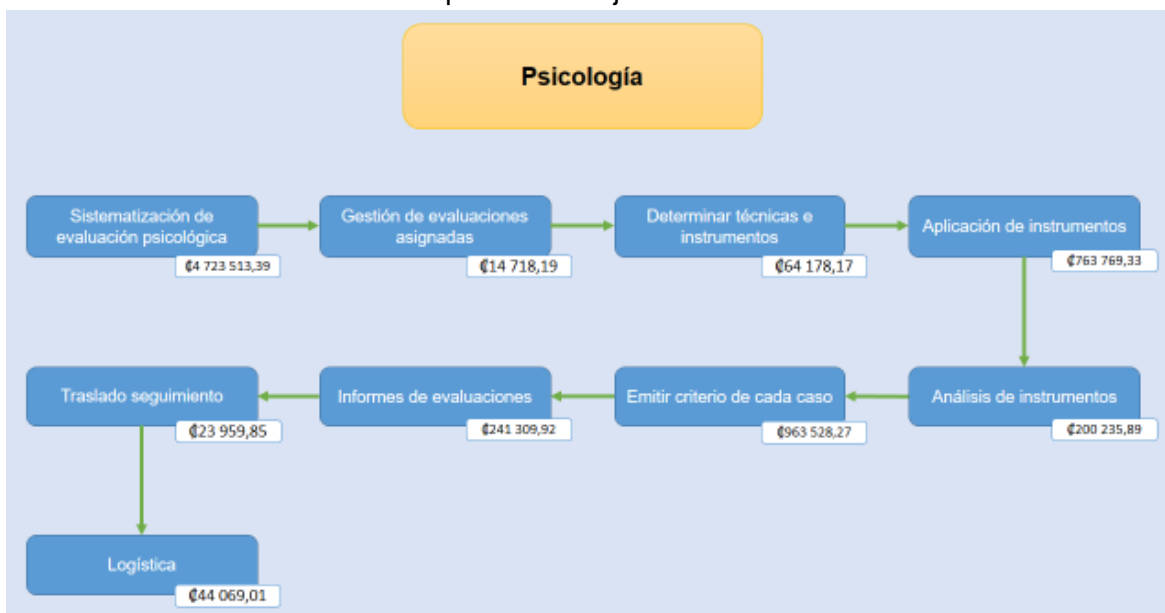
Respuestas a preguntas de eficiencia en los procedimientos por parte de los colaboradores				
Preguntas	Procedimiento de concurso para integrar la lista de elegibles (PILE)	Procedimiento de evaluación socio-laboral previo empleo	Procedimiento de evaluación psicología de oferentes a puesto de la judicatura	Procedimiento de atención médica pre empleo
¿Existe algún control que puede ser eliminado?	Si existe, no se puede eliminar.	No.	No.	No se puede eliminar ningún control.
¿Existen documentos en este procedimiento o que pueden ser realizados por un único trabajador?	Si, la persona responsable del concurso.  Las notas de exámenes, revisión de requisitos, trámite de entrevista. Porque es el documento que traslada el Tribunal examinador o los integrantes del Consejo de la Judicatura a la persona responsable del concurso.	No, cada trabajadora social asume su caso desde la parte inicial hasta la comunicación del resultado.	Todos los documentos son realizados por un único trabajador.  Porque cada documento que se genera es único.	No.
¿Existen documentos que se realizan más de una ocasión?	Revisión de atestados si la persona aspirante participa en más de un concurso.  El expediente de la persona participante es creado una sola vez, pero si ella participa en varios concursos se revisan los requisitos de esa persona por cada concurso, sin crear nuevamente el	No, los informes se realizan de manera individual para cada persona.	No, los procesos son personalizados para cada persona evaluada.	No.

	expediente.			
¿Existen documentos con información similar?	No.	No, cada documento se crea para cada persona/caso específico.	No, al ser personalizados.	No.
¿Existen comunicaciones que pueden ser omitidas?	No.	No.	No, la cantidad de comunicaciones es limitada.	No.
¿Existen comunicaciones que pueden ser realizadas una única vez?	Si. Convocatoria a pruebas, a entrevistas, pasar el oficio de personas a evaluar por parte de la Unidad Interdisciplinaria, el resultado final del concurso por persona aspirante.	Sí, las comunicaciones se hacen una única vez para cada caso, pero no se pueden hacer de forma masiva.	Por lo general, las comunicaciones de resultados y otros se realizan una única vez.	No.
¿Existen comunicaciones que pueden ser realizadas por solo un trabajador?	Si. Todas, pero existe un solo responsable por concurso.	No, cada trabajadora social asume su caso desde la parte inicial hasta la comunicación del resultado.	Al ser personalizado, solo lo hace un profesional.	Ya se hacen por un único trabajador.
¿Existen documentos que son requeridos para otra actividad o procedimiento?	Si.	No, los documentos se construyen para cada caso y son solo para esos efectos.	Sí, los informes sobre brechas son utilizados por el equipo de seguimiento.	No, parcialmente, porque los casos son vistos únicamente en la Sesión Interdisciplinaria.
¿Los documentos mencionados en la pregunta anterior deben ser	Toda la documentación se archiva. Por control del proceso.	Si. Para el respaldo de la oficina y consulta de otros profesionales en trabajo social.	Si. Para mantener el adecuado respaldo.	Sí, para mantener el adecuado respaldo en el Sistema 20/20 al cierre de cada análisis de caso.

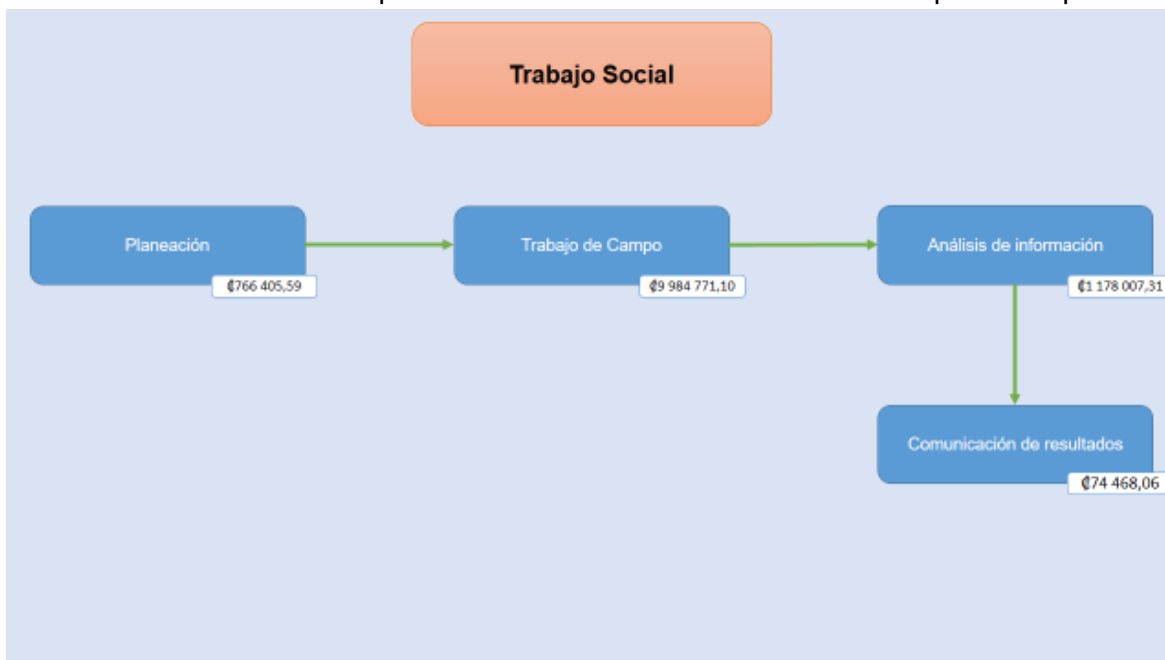
archivados?				
<b>Observaciones realizadas:</b>				
<b>Psicología:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existen procedimientos establecidos en las primeras fases para ejecutar las evaluaciones personalizadas en las fases finales.</li> </ul>			
<b>Medicina:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Por qué no se les solicita a los oferentes dictamen médico?, El acto médico está constituido principalmente en dos fases: la aplicación de la historia clínica y la realización del examen físico. Cada una de ellas está relacionada y son complementarias, es por esta razón que se presenta la imposibilidad de que se pueda brindar una certificación de idoneidad médica realizado por dos profesionales en medicina distintos.</li> <li>- Además, es importante que se realice de esta manera ya que es una forma de blindar el proceso de reclutamiento y selección de personas administradoras de justicia, que es altamente sensible e interdisciplinario. Las personas que realizamos el proceso de reclutamiento y selección de Jueces y Juezas conocemos ampliamente cada puesto de trabajo, según su materia y categoría, y las actividades que se realizan en el mismo.</li> <li>- Hay que tomar en cuenta que fuimos reclutados de igual forma, bajo un proceso de selección estricto conforme los lineamientos que desea la institución bajo un perfil de puesto acorde con la misión, la visión y los valores del Poder Judicial. Dichas actividades no se podrían garantizar con un dictamen médico que venga de un servicio externo escogido y pagado por la persona oferente.</li> </ul>			

### Anexo N°13. Costos de las fases de los procedimientos de la unidad interdisciplinaria de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial

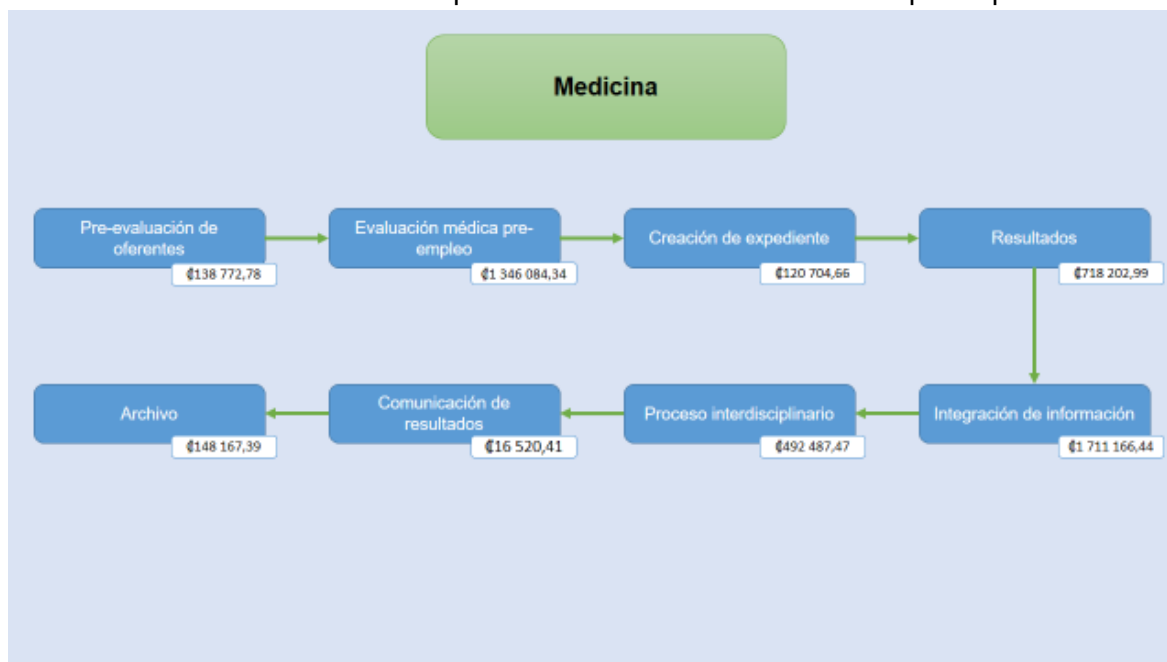
Costos de las fases del procedimiento de evaluación psicológica para oferentes ha puesto de la judicatura



Costos de las fases del procedimiento de evaluación socio laboral previo empleo



## Costos de las fases del procedimiento de atención médica preempleo





### Anexo N°14. Lista de concursos finalizados del 2018

Concurso	Cargos de Juez y Jueza	Inscritos por Concurso	Elegibles
CJ-01-18	Juez y Jueza 1 Familia	534	46
CJ-02-18	Juez y Jueza 1 Penal	460	34
CJ-03-18	Juez y Jueza 3 Civil	126	0
CJ-04-18	Juez y Jueza 3 Contencioso Administrativo	59	0
CJ-05-18	Juez y Jueza 3 Familia	272	8
CJ-06-18	Juez y Jueza 3 Penal	305	39
CJ-07-18	Juez y Jueza 4 Civil	64	5
CJ-08-18	Juez y Jueza 4 Contencioso Administrativo	15	2
CJ-09-18	Juez y Jueza 4 Familia	37	0
CJ-10-18	Juez y Jueza 4 Penal	173	14
CJ-11-18	Juez y Jueza 5 Contencioso Administrativo	7	0
CJ-12-18	Juez y Jueza 5 Penal de Apelaciones	35	2
CJ-14-18	Juez y Jueza 1 Civil	248	11
CJ-15-18	Juez y Jueza 3 Civil	158	1
CJ-16-18	Juez y Jueza 4 Civil	158	1
CJ-17-18	Juez y Jueza 1 Genérico	446	3
CJ-18-18	Juez y Jueza 2 Ejecución de la Pena	260	1
CJ-19-18	Juez y Jueza Conciliación	164	2
CJ-20-18	Juez y Jueza 3 Agrario	59	0
CJ-21-18	Juez y Jueza 3 Laboral	307	18
CJ-22-18	Juez y Jueza 3 Familia y Penal Juvenil	252	0
CJ-23-18	Juez y Jueza 3 Penal	545	7
CJ-24-18	Juez y Jueza 3 Penal Juvenil		0
CJ-25-18	Juez y Jueza 4 Agrario	138	0
CJ-26-18	Juez y Jueza 4 Penal	7	28
CJ-27-18	Juez y Jueza 5 Apelaciones Penal Juvenil	215	0
CJ-28-18	Juez y Jueza 5 Penal de Apelaciones	28	1
CJ-28-18	Juez y Jueza 1 Familia Discapacidad	18	3
<b>Total</b>		<b>5090</b>	<b>226</b>

**Anexo N°15. Cuestionario sobre eficiencia operativa en el proceso de reclutamiento de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial**

<b>CUESTIONARIOS SOBRE EFICIENCIA OPERATIVA EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO</b> <b>Poder Judicial de Costa Rica</b> <i>Sección Administrativa de la Carrera Judicial</i>		
<b>PROCEDIMIENTO:</b> <i>Evaluación socio laboral previo empleo</i>		
<b>Fecha solicitud de respuesta:</b>	28/5/2020	
<b>Fecha de recibido respuesta:</b>	29/5/2020	
<b>Notificado a:</b>		
Rebeca Sanabria Sánchez, Mariana Acuña Gámez rsanabrias@Poder-Judicial.go.cr; macunaga@Poder-Judicial.go.cr		
<b>Respondido por:</b>		
Mariana Acuña Gámez macunaga@Poder-Judicial.go.cr		
<b><u>CUESTIONARIO PROCEDIMIENTO:</u></b>		
<b><u>#</u></b>	<b><u>Pregunta:</u></b>	<b><u>Respuesta:</u></b>
1	¿Existe algún control que puede ser eliminado?	No
2	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál es el control que puede ser eliminado y por qué?	-
3	¿Existen documentos en este procedimiento que pueden ser realizados por un único trabajador?	No, cada trabajadora social asume su caso desde la parte inicial hasta la comunicación del resultado
4	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles son los documentos? Además, ¿Por qué pueden ser realizados por un único trabajador?	
5	¿Existen documentos que se realizan más de una ocasión?	No, los informes se realizan de manera individual para cada persona
6	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Por qué dichos documentos son creados más de una vez?	
7	¿Existen documentos con información similar?	No, cada documento se crea para cada persona/caso específico

8	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Dichos documentos se pueden eliminar?	
9	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles serían los documentos que se pueden eliminar?	
10	¿Existen comunicaciones que pueden ser omitidas?	No
11	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles serían esas comunicaciones?	
12	¿Existen comunicaciones que pueden ser realizadas una única vez?	Sí, las comunicaciones se hacen una única vez para cada caso, pero no se pueden hacer de forma masiva
13	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles serían esas comunicaciones que pueden ser realizadas una única vez?	
14	¿Existen comunicaciones que pueden ser realizadas por solo un trabajador?	No, cada trabajadora social asume su caso desde la parte inicial hasta la comunicación del resultado
15	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles serían esas comunicaciones a realizar por un único trabajador?	
16	¿Existen documentos que son requeridos para otra actividad o procedimiento?	No, los documentos se construyen para cada caso y son solo para esos efectos
17	En caso de anotar no en la pregunta anterior, ¿Cuáles son los documentos no requeridos para otra actividad o procedimiento?	
18	¿Los documentos mencionados en la pregunta anterior deben ser archivados?	Sí
19	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Por qué deben ser archivados?	Para el respaldo de la oficina y consulta de otros profesionales en trabajo social
20	Observaciones	

#### CUESTIONARIO POR ACTIVIDAD:

#	Descripción actividad:
16	Realizar la valoración familiar que incluye: antecedentes sobre núcleo de origen, académicos, laborales, relaciones de pareja, núcleo actual, percepción de la fuente acerca del abordaje del o la oferente en experiencias concretas relacionadas con competencias como la Calidad, el Liderazgo, entre otras.

#	Pregunta:	Respuesta:
---	-----------	------------

1	¿El tiempo de duración se puede reducir?	El tiempo de duración depende de cada caso, para los efectos de su investigación se dio un tiempo promedio
2	En caso de anotar sí en la pregunta 1, ¿En cuántos minutos puede ser reducido el tiempo de duración de la actividad?	
3	¿La cantidad de materiales invertidos puede ser menor?	No
4	En caso de anotar sí en la pregunta previa, ¿Cuánta sería la cantidad de materiales que se puede reducir?	
5	¿Se puede reducir la cantidad de costos indirectos invertidos en la actividad?	No
6	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál sería la cantidad de costos indirectos invertidos que pueden reducirse?	
7	¿Es clave la actividad para realizar el procedimiento?	Sí
8	En caso de anotar no en la pregunta previa, ¿Por qué no es clave la actividad?	
9	¿Existe la posibilidad de que sea realizada por un profesional con menor salario?	No
10	En caso de anotar sí en la pregunta previa, ¿Quién sería el profesional que la realice?	
11	¿Existe la posibilidad de utilizar materiales menos costosos y de similar calidad en la actividad?	No
12	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles podrían ser los materiales menos costosos?	
13	¿Se pueden utilizar costos indirectos menos costosos?	No
14	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles podrían ser los costos indirectos menos costosos?	
15	¿Existe otra actividad igual, que sea realizada en el mismo procedimiento o en los otros que componen el proceso de reclutamiento?	No
16	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál o cuáles serían?	
17	¿Existe algún recurso tecnológico que permita reducir el costo de la actividad?	No
18	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál podría ser el recurso tecnológico?	

19	¿Si se elimina la actividad, el procedimiento puede ser desarrollado eficazmente?	No
20	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Por qué se puede desarrollar eficazmente?	
21	Observaciones:	
17	Evaluar, mediante entrevistas, el desempeño laboral del o la oferente, considerando las competencias genéricas, específicas y técnicas requeridas para el puesto	
#	Pregunta:	Respuesta:
1	¿El tiempo de duración se puede reducir?	El tiempo de duración depende de cada caso, para los efectos de su investigación se dio un tiempo promedio
2	En caso de anotar sí en la pregunta 1, ¿En cuántos minutos puede ser reducido el tiempo de duración de la actividad?	
3	¿La cantidad de materiales invertidos puede ser menor?	No
4	En caso de anotar sí en la pregunta previa, ¿Cuánta sería la cantidad de materiales que se puede reducir?	
5	¿Se puede reducir la cantidad de costos indirectos invertidos en la actividad?	No
6	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál sería la cantidad de costos indirectos invertidos que pueden reducirse?	
7	¿Es clave la actividad para realizar el procedimiento?	Sí
8	En caso de anotar no en la pregunta previa, ¿Por qué no es clave la actividad?	
9	¿Existe la posibilidad de que sea realizada por un profesional con menor salario?	No
10	En caso de anotar sí en la pregunta previa, ¿Quién sería el profesional que la realice?	
11	¿Existe la posibilidad de utilizar materiales menos costosos y de similar calidad en la actividad?	No
12	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles podrían ser los materiales menos costosos?	
13	¿Se pueden utilizar costos indirectos menos costosos?	No

14	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles podrían ser los costos indirectos menos costosos?	
15	¿Existe otra actividad igual, que sea realizada en el mismo procedimiento o en los otros que componen el proceso de reclutamiento?	No
16	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál o cuáles serían?	
17	¿Existe algún recurso tecnológico que permita reducir el costo de la actividad?	No
18	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál podría ser el recurso tecnológico?	
19	¿Si se elimina la actividad, el procedimiento puede ser desarrollado eficazmente?	No
20	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Por qué se puede desarrollar eficazmente?	
21	Observaciones:	
18	Desarrollar, en caso de ser requerido, una exploración a nivel comunal con informantes clave del nivel local	
#	Pregunta:	Respuesta:
1	¿El tiempo de duración se puede reducir?	El tiempo de duración depende de cada caso, para los efectos de su investigación se dio un tiempo promedio
2	En caso de anotar sí en la pregunta 1, ¿En cuántos minutos puede ser reducido el tiempo de duración de la actividad?	
3	¿La cantidad de materiales invertidos puede ser menor?	No
4	En caso de anotar sí en la pregunta previa, ¿Cuánta sería la cantidad de materiales que se puede reducir?	
5	¿Se puede reducir la cantidad de costos indirectos invertidos en la actividad?	No
6	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál sería la cantidad de costos indirectos invertidos que pueden reducirse?	
7	¿Es clave la actividad para realizar el procedimiento?	Sí
8	En caso de anotar no en la pregunta previa, ¿Por qué no es clave la actividad?	

9	¿Existe la posibilidad de que sea realizada por un profesional con menor salario?	No
10	En caso de anotar sí en la pregunta previa, ¿Quién sería el profesional que la realice?	
11	¿Existe la posibilidad de utilizar materiales menos costosos y de similar calidad en la actividad?	No
12	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles podrían ser los materiales menos costosos?	
13	¿Se pueden utilizar costos indirectos menos costosos?	No
14	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles podrían ser los costos indirectos menos costosos?	
15	¿Existe otra actividad igual, que sea realizada en el mismo procedimiento o en los otros que componen el proceso de reclutamiento?	No
16	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál o cuáles serían?	
17	¿Existe algún recurso tecnológico que permita reducir el costo de la actividad?	No
18	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál podría ser el recurso tecnológico?	
19	¿Si se elimina la actividad, el procedimiento puede ser desarrollado eficazmente?	No
20	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Por qué se puede desarrollar eficazmente?	
21	Observaciones:	

**PROCEDIMIENTO:***Evaluación psicológica de oferentes a puesto de la judicatura***Fecha solicitud de respuesta:**

28/5/2020

**Fecha de recibido respuesta:**

4/6/2020 y 25/06/2020

**Notificado a:**

Kenneth Sánchez Montero; Isaura Cordero Morera

ksanchezmo@Poder-Judicial.go.cr; icorderom@Poder-Judicial.go.cr

**Respondido por:**

Kenneth Sánchez Montero

ksanchezmo@Poder-Judicial.go.cr

**CUESTIONARIO PROCEDIMIENTO:**

<b>#</b>	<b><u>Pregunta:</u></b>	<b><u>Respuesta:</u></b>
1	¿Existe algún control que puede ser eliminado? En caso de anotar sí en la pregunta anterior,	No
2	¿Cuál es el control que puede ser eliminado y por qué?	
3	¿Existen documentos en este procedimiento que pueden ser realizados por un único trabajador? En caso de anotar sí en la pregunta anterior,	Todos los documentos son realizados por un único trabajador
4	¿Cuáles son los documentos? Además, ¿Por qué pueden ser realizados por un único trabajador?	Porque cada documento que se genera es único
5	¿Existen documentos que se realizan más de una ocasión? En caso de anotar sí en la pregunta anterior,	No, los procesos son personalizados para cada persona evaluada
6	¿Por qué dichos documentos son creados más de una vez?	
7	¿Existen documentos con información similar?	No, al ser personalizados
8	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Dichos documentos se pueden eliminar?	
9	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles serían los documentos que se pueden eliminar?	
10	¿Existen comunicaciones que pueden ser omitidas?	No, la cantidad de comunicaciones es limitada
11	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles serían esas comunicaciones?	



12	¿Existen comunicaciones que pueden ser realizadas una única vez?	Por lo general, las comunicaciones de resultados y otros se realizan una única vez
13	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles serían esas comunicaciones que pueden ser realizadas una única vez?	
14	¿Existen comunicaciones que pueden ser realizadas por solo un trabajador?	Al ser personalizado, solo lo hace un profesional
15	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles serían esas comunicaciones a realizar por un único trabajador?	
16	¿Existen documentos que son requeridos para otra actividad o procedimiento?	Sí, los informes sobre brechas son utilizados por el equipo de seguimiento
17	En caso de anotar no en la pregunta anterior, ¿Cuáles son los documentos no requeridos para otra actividad o procedimiento?	
18	¿Los documentos mencionados en la pregunta anterior deben ser archivados?	
19	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Por qué deben ser archivados?	
20	Observaciones	Existen procedimientos establecidos en las primeras fases para ejecutar las evaluaciones personalizadas en las fases finales

#### CUESTIONARIO POR ACTIVIDAD:

#	Descripción actividad:	-
2	Estudiar los perfiles competenciales vigentes, establecidos por Análisis Ocupacional, identificando, comprendiendo por categoría, materia las competencias, niveles de dominio y pesos porcentuales respectivos	

#	Pregunta:	Respuesta:
1	¿El tiempo de duración se puede reducir?	Sí son todos los perfiles, no
2	En caso de anotar sí en la pregunta 1, ¿En cuántos minutos puede ser reducido el tiempo de duración de la actividad?	No aplica
3	¿La cantidad de materiales invertidos puede ser menor?	No aplica
4	En caso de anotar sí en la pregunta previa, ¿Cuánta sería la cantidad de materiales que se puede reducir?	
5	¿Se puede reducir la cantidad de costos indirectos invertidos en la actividad?	Desconozco el costo y si existen más baratas en el mercado

6	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál sería la cantidad de costos indirectos invertidos que pueden reducirse?	
7	¿Es clave la actividad para realizar el procedimiento?	Sí
8	En caso de anotar no en la pregunta previa, ¿Por qué no es clave la actividad?	
9	¿Existe la posibilidad de que sea realizada por un profesional con menor salario?	No
10	En caso de anotar sí en la pregunta previa, ¿Quién sería el profesional que la realice?	
11	¿Existe la posibilidad de utilizar materiales menos costosos y de similar calidad en la actividad?	Sería eliminar costos de materiales de oficina, servicios y mobiliario
12	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles podrían ser los materiales menos costosos?	
13	¿Se pueden utilizar costos indirectos menos costosos?	Desconozco el mercado y los costos de materiales de oficina, computadora, etc. Respecto a los test, no es posible
14	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles podrían ser los costos indirectos menos costosos?	
15	¿Existe otra actividad igual, que sea realizada en el mismo procedimiento o en los otros que componen el proceso de reclutamiento?	No
16	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál o cuáles serían?	
17	¿Existe algún recurso tecnológico que permita reducir el costo de la actividad?	No
18	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál podría ser el recurso tecnológico?	
19	¿Si se elimina la actividad, el procedimiento puede ser desarrollado eficazmente?	No, ya que eliminarla afectaría la estabilidad del proceso de evaluación psicológica
20	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Por qué se puede desarrollar eficazmente?	
21	Observaciones:	
3	Determinar para cada perfil competencial por categoría y materia, cuales son los comportamientos observables que técnicamente pueden ser sujetos de medición desde la ciencia psicológica, a partir de los instrumentos y técnicas con que se cuenta	

#	Pregunta:	Respuesta:
1	¿El tiempo de duración se puede reducir?	Si son todos los perfiles, no
2	En caso de anotar sí en la pregunta 1, ¿En cuántos minutos puede ser reducido el tiempo de duración de la actividad?	No aplica
3	¿La cantidad de materiales invertidos puede ser menor?	No aplica
4	En caso de anotar sí en la pregunta previa, ¿Cuánta sería la cantidad de materiales que se puede reducir?	
5	¿Se puede reducir la cantidad de costos indirectos invertidos en la actividad?	Desconozco el costo y si existen más baratas en el mercado
6	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál sería la cantidad de costos indirectos invertidos que pueden reducirse?	
7	¿Es clave la actividad para realizar el procedimiento?	Sí
8	En caso de anotar no en la pregunta previa, ¿Por qué no es clave la actividad?	
9	¿Existe la posibilidad de que sea realizada por un profesional con menor salario?	No
10	En caso de anotar sí en la pregunta previa, ¿Quién sería el profesional que la realice?	
11	¿Existe la posibilidad de utilizar materiales menos costosos y de similar calidad en la actividad?	Sería eliminar costos de materiales de oficina, servicios y mobiliario
12	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles podrían ser los materiales menos costosos?	
13	¿Se pueden utilizar costos indirectos menos costosos?	Desconozco el mercado y los costos de materiales de oficina, computadora, etc. Respecto a los test, no es posible
14	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles podrían ser los costos indirectos menos costosos?	
15	¿Existe otra actividad igual, que sea realizada en el mismo procedimiento o en los otros que componen el proceso de reclutamiento?	No
16	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál o cuáles serían?	
17	¿Existe algún recurso tecnológico que permita reducir el costo de la actividad?	No
18	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál podría ser el recurso tecnológico?	

19	¿Si se elimina la actividad, el procedimiento puede ser desarrollado eficazmente?	No, ya que eliminarla afectaría la estabilidad del proceso de evaluación psicológica
20	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Por qué se puede desarrollar eficazmente?	
21	Observaciones:	
4	Analizar a partir de cálculos estadísticos, los factores cuantitativos que se asignaran a los niveles de dominio requeridos según perfil por categoría y materia	
#	Pregunta:	Respuesta:
1	¿El tiempo de duración se puede reducir?	No
2	En caso de anotar sí en la pregunta 1, ¿En cuántos minutos puede ser reducido el tiempo de duración de la actividad?	No aplica
3	¿La cantidad de materiales invertidos puede ser menor?	No aplica
4	En caso de anotar sí en la pregunta previa, ¿Cuánta sería la cantidad de materiales que se puede reducir?	
5	¿Se puede reducir la cantidad de costos indirectos invertidos en la actividad?	Desconozco el costo y si existen más baratas en el mercado
6	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál sería la cantidad de costos indirectos invertidos que pueden reducirse?	
7	¿Es clave la actividad para realizar el procedimiento?	Sí
8	En caso de anotar no en la pregunta previa, ¿Por qué no es clave la actividad?	
9	¿Existe la posibilidad de que sea realizada por un profesional con menor salario?	No
10	En caso de anotar sí en la pregunta previa, ¿Quién sería el profesional que la realice?	
11	¿Existe la posibilidad de utilizar materiales menos costosos y de similar calidad en la actividad?	Sería eliminar costos de materiales de oficina, servicios y mobiliario
12	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles podrían ser los materiales menos costosos?	
13	¿Se pueden utilizar costos indirectos menos costosos?	Desconozco el mercado y los costos de materiales de oficina, computadora, etc. Respecto a los test, no es posible

14	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles podrían ser los costos indirectos menos costosos?	
15	¿Existe otra actividad igual, que sea realizada en el mismo procedimiento o en los otros que componen el proceso de reclutamiento?	No
16	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál o cuáles serían?	
17	¿Existe algún recurso tecnológico que permita reducir el costo de la actividad?	No
18	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál podría ser el recurso tecnológico?	
19	¿Si se elimina la actividad, el procedimiento puede ser desarrollado eficazmente?	No, ya que eliminarla afectaría la estabilidad del proceso de evaluación psicológica
20	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Por qué se puede desarrollar eficazmente?	
21	Observaciones:	
5	Identificar los instrumentos psicométricos que cuenten con la validez y confiabilidad, que permitan realizar comparaciones y estimaciones de la posible conducta de la persona oferente en relación con los comportamientos observables establecidos en los perfiles por categoría y materia	
<u>#</u>	<u>Pregunta:</u>	<u>Respuesta:</u>
1	¿El tiempo de duración se puede reducir?	No
2	En caso de anotar sí en la pregunta 1, ¿En cuántos minutos puede ser reducido el tiempo de duración de la actividad?	No aplica
3	¿La cantidad de materiales invertidos puede ser menor?	No aplica
4	En caso de anotar sí en la pregunta previa, ¿Cuánta sería la cantidad de materiales que se puede reducir?	
5	¿Se puede reducir la cantidad de costos indirectos invertidos en la actividad?	Desconozco el costo y si existen más baratas en el mercado
6	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál sería la cantidad de costos indirectos invertidos que pueden reducirse?	
7	¿Es clave la actividad para realizar el procedimiento?	Sí
8	En caso de anotar no en la pregunta previa, ¿Por qué no es clave la actividad?	

9	¿Existe la posibilidad de que sea realizada por un profesional con menor salario?	No
10	En caso de anotar sí en la pregunta previa, ¿Quién sería el profesional que la realice?	
11	¿Existe la posibilidad de utilizar materiales menos costosos y de similar calidad en la actividad?	Sería eliminar costos de materiales de oficina, servicios y mobiliario
12	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles podrían ser los materiales menos costosos?	
13	¿Se pueden utilizar costos indirectos menos costosos?	Desconozco el mercado y los costos de materiales de oficina, computadora, etc. Respecto a los test, no es posible
14	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles podrían ser los costos indirectos menos costosos?	
15	¿Existe otra actividad igual, que sea realizada en el mismo procedimiento o en los otros que componen el proceso de reclutamiento?	No
16	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál o cuáles serían?	
17	¿Existe algún recurso tecnológico que permita reducir el costo de la actividad?	No
18	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál podría ser el recurso tecnológico?	
19	¿Si se elimina la actividad, el procedimiento puede ser desarrollado eficazmente?	No, ya que eliminarla afectaría la estabilidad del proceso de evaluación psicológica
20	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Por qué se puede desarrollar eficazmente?	
21	Observaciones:	

## 6 Crear un instrumento de entrevista de eventos conductuales, para perfil por categoría y materia

#	Pregunta:	Respuesta:
1	¿El tiempo de duración se puede reducir?	No
2	En caso de anotar sí en la pregunta 1, ¿En cuántos minutos puede ser reducido el tiempo de duración de la actividad?	No aplica
3	¿La cantidad de materiales invertidos puede ser menor?	No aplica

4	En caso de anotar sí en la pregunta previa, ¿Cuánta sería la cantidad de materiales que se puede reducir?	
5	¿Se puede reducir la cantidad de costos indirectos invertidos en la actividad?	Desconozco el costo y si existen más baratas en el mercado
6	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál sería la cantidad de costos indirectos invertidos que pueden reducirse?	
7	¿Es clave la actividad para realizar el procedimiento?	Sí
8	En caso de anotar no en la pregunta previa, ¿Por qué no es clave la actividad?	
9	¿Existe la posibilidad de que sea realizada por un profesional con menor salario?	No
10	En caso de anotar sí en la pregunta previa, ¿Quién sería el profesional que la realice?	
11	¿Existe la posibilidad de utilizar materiales menos costosos y de similar calidad en la actividad?	Sería eliminar costos de materiales de oficina, servicios y mobiliario
12	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles podrían ser los materiales menos costosos?	
13	¿Se pueden utilizar costos indirectos menos costosos?	Desconozco el mercado y los costos de materiales de oficina, computadora, etc. Respecto a los test, no es posible
14	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles podrían ser los costos indirectos menos costosos?	
15	¿Existe otra actividad igual, que sea realizada en el mismo procedimiento o en los otros que componen el proceso de reclutamiento?	No
16	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál o cuáles serían?	
17	¿Existe algún recurso tecnológico que permita reducir el costo de la actividad?	No
18	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál podría ser el recurso tecnológico?	
19	¿Si se elimina la actividad, el procedimiento puede ser desarrollado eficazmente?	No, ya que eliminarla afectaría la estabilidad del proceso de evaluación psicológica
20	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Por qué se puede desarrollar eficazmente?	
21	Observaciones:	

7 Establecer a partir del estudio, investigación y análisis de campo los rangos cuantitativos que se utilizan como brechas competenciales

#	Pregunta:	Respuesta:
1	¿El tiempo de duración se puede reducir?	Sí se puede reducir
2	En caso de anotar sí en la pregunta 1, ¿En cuántos minutos puede ser reducido el tiempo de duración de la actividad?	A la mitad, considerando la experiencia acumulada
3	¿La cantidad de materiales invertidos puede ser menor?	No aplica
4	En caso de anotar sí en la pregunta previa, ¿Cuánta sería la cantidad de materiales que se puede reducir?	
5	¿Se puede reducir la cantidad de costos indirectos invertidos en la actividad?	Desconozco el costo y si existen más baratas en el mercado
6	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál sería la cantidad de costos indirectos invertidos que pueden reducirse?	
7	¿Es clave la actividad para realizar el procedimiento?	Sí
8	En caso de anotar no en la pregunta previa, ¿Por qué no es clave la actividad?	
9	¿Existe la posibilidad de que sea realizada por un profesional con menor salario?	No
10	En caso de anotar sí en la pregunta previa, ¿Quién sería el profesional que la realice?	
11	¿Existe la posibilidad de utilizar materiales menos costosos y de similar calidad en la actividad?	Sería eliminar costos de materiales de oficina, servicios y mobiliario
12	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles podrían ser los materiales menos costosos?	
13	¿Se pueden utilizar costos indirectos menos costosos?	Desconozco el mercado y los costos de materiales de oficina, computadora, etc. Respecto a los test, no es posible
14	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles podrían ser los costos indirectos menos costosos?	
15	¿Existe otra actividad igual, que sea realizada en el mismo procedimiento o en los otros que componen el proceso de reclutamiento?	No
16	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál o cuáles serían?	



17	¿Existe algún recurso tecnológico que permita reducir el costo de la actividad?	No
18	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál podría ser el recurso tecnológico?	
19	¿Si se elimina la actividad, el procedimiento puede ser desarrollado eficazmente?	No, ya que eliminarla afectaría la estabilidad del proceso de evaluación psicológica
20	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Por qué se puede desarrollar eficazmente?	
21	Observaciones:	
8	Construir para cada perfil por categoría y materia, matrices electrónicas para el análisis y procesamiento de los resultados obtenidos en cada instrumento psicológico aplicado, lo que permite obtener datos unificados para el análisis psicológico de cada persona evaluada	
#	Pregunta:	Respuesta:
1	¿El tiempo de duración se puede reducir?	No
2	En caso de anotar sí en la pregunta 1, ¿En cuántos minutos puede ser reducido el tiempo de duración de la actividad?	No aplica
3	¿La cantidad de materiales invertidos puede ser menor?	No aplica
4	En caso de anotar sí en la pregunta previa, ¿Cuánta sería la cantidad de materiales que se puede reducir?	
5	¿Se puede reducir la cantidad de costos indirectos invertidos en la actividad?	Desconozco el costo y si existen más baratas en el mercado
6	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál sería la cantidad de costos indirectos invertidos que pueden reducirse?	
7	¿Es clave la actividad para realizar el procedimiento?	Sí
8	En caso de anotar no en la pregunta previa, ¿Por qué no es clave la actividad?	
9	¿Existe la posibilidad de que sea realizada por un profesional con menor salario?	No
10	En caso de anotar sí en la pregunta previa, ¿Quién sería el profesional que la realice?	
11	¿Existe la posibilidad de utilizar materiales menos costosos y de similar calidad en la actividad?	Sería eliminar costos de materiales de oficina, servicios y mobiliario

12	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles podrían ser los materiales menos costosos?	
13	¿Se pueden utilizar costos indirectos menos costosos?	Desconozco el mercado y los costos de materiales de oficina, computadora, etc. Respecto a los test, no es posible
14	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles podrían ser los costos indirectos menos costosos?	
15	¿Existe otra actividad igual, que sea realizada en el mismo procedimiento o en los otros que componen el proceso de reclutamiento?	No
16	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál o cuáles serían?	
17	¿Existe algún recurso tecnológico que permita reducir el costo de la actividad?	Sí
18	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál podría ser el recurso tecnológico?	Se está creando un sistema informático
19	¿Si se elimina la actividad, el procedimiento puede ser desarrollado eficazmente?	No, ya que eliminarla afectaría la estabilidad del proceso de evaluación psicológica
20	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Por qué se puede desarrollar eficazmente?	
21	Observaciones:	
22	Aplicar individualmente la entrevista conductual estructurada (E.E.C.) correspondiente, según perfil competencial	
#	<u>Pregunta:</u>	<u>Respuesta:</u>
1	¿El tiempo de duración se puede reducir?	Sí, se anotó 1 hora
2	En caso de anotar sí en la pregunta 1, ¿En cuántos minutos puede ser reducido el tiempo de duración de la actividad?	Sí, por un cambio en el formato de entrevista podría ser en promedio media hora
3	¿La cantidad de materiales invertidos puede ser menor?	No aplica
4	En caso de anotar sí en la pregunta previa, ¿Cuánta sería la cantidad de materiales que se puede reducir?	
5	¿Se puede reducir la cantidad de costos indirectos invertidos en la actividad?	Desconozco el costo y si existen más baratas en el mercado
6	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál sería la cantidad de costos indirectos invertidos que pueden reducirse?	

7	¿Es clave la actividad para realizar el procedimiento?	Sí
8	En caso de anotar no en la pregunta previa, ¿Por qué no es clave la actividad?	
9	¿Existe la posibilidad de que sea realizada por un profesional con menor salario?	No
10	En caso de anotar sí en la pregunta previa, ¿Quién sería el profesional que la realice?	
11	¿Existe la posibilidad de utilizar materiales menos costosos y de similar calidad en la actividad?	Sería eliminar costos de materiales de oficina, servicios y mobiliario
12	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles podrían ser los materiales menos costosos?	
13	¿Se pueden utilizar costos indirectos menos costosos?	Desconozco el mercado y los costos de materiales de oficina, computadora, etc. Respecto a los test, no es posible
14	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles podrían ser los costos indirectos menos costosos?	
15	¿Existe otra actividad igual, que sea realizada en el mismo procedimiento o en los otros que componen el proceso de reclutamiento?	No
16	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál o cuáles serían?	
17	¿Existe algún recurso tecnológico que permita reducir el costo de la actividad?	Sí
18	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál podría ser el recurso tecnológico?	Se está creando un sistema informático
19	¿Si se elimina la actividad, el procedimiento puede ser desarrollado eficazmente?	No, ya que eliminarla afectaría la estabilidad del proceso de evaluación psicológica
20	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Por qué se puede desarrollar eficazmente?	
21	Observaciones:	
24	Analizar la E.E.C. y los test proyectivos, a partir de un análisis cualitativo y clínico, apegado al respectivo manual	
#	<u>Pregunta:</u>	<u>Respuesta:</u>
1	¿El tiempo de duración se puede reducir?	Depende del perfil y la cantidad de preguntas

2	En caso de anotar sí en la pregunta 1, ¿En cuántos minutos puede ser reducido el tiempo de duración de la actividad?	Depende de las preguntas y la extensión de las respuestas del oferente
3	¿La cantidad de materiales invertidos puede ser menor?	No aplica
4	En caso de anotar sí en la pregunta previa, ¿Cuánta sería la cantidad de materiales que se puede reducir?	
5	¿Se puede reducir la cantidad de costos indirectos invertidos en la actividad?	Desconozco el costo y si existen más baratas en el mercado
6	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál sería la cantidad de costos indirectos invertidos que pueden reducirse?	
7	¿Es clave la actividad para realizar el procedimiento?	Sí
8	En caso de anotar no en la pregunta previa, ¿Por qué no es clave la actividad?	
9	¿Existe la posibilidad de que sea realizada por un profesional con menor salario?	No
10	En caso de anotar sí en la pregunta previa, ¿Quién sería el profesional que la realice?	
11	¿Existe la posibilidad de utilizar materiales menos costosos y de similar calidad en la actividad?	Sería eliminar costos de materiales de oficina, servicios y mobiliario
12	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles podrían ser los materiales menos costosos?	
13	¿Se pueden utilizar costos indirectos menos costosos?	Desconozco el mercado y los costos de materiales de oficina, computadora, etc. Respecto a los test, no es posible
14	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles podrían ser los costos indirectos menos costosos?	
15	¿Existe otra actividad igual, que sea realizada en el mismo procedimiento o en los otros que componen el proceso de reclutamiento?	No
16	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál o cuáles serían?	
17	¿Existe algún recurso tecnológico que permita reducir el costo de la actividad?	Sí
18	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál podría ser el recurso tecnológico?	Se está creando un sistema informático
19	¿Si se elimina la actividad, el procedimiento puede ser desarrollado eficazmente?	No, ya que eliminarla afectaría la estabilidad del proceso de evaluación psicológica

20 En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Por qué se puede desarrollar eficazmente?

21 Observaciones:

28 Analizar el instrumental aplicado desde el enfoque clínico en búsqueda de la posibilidad de conductas que puedan afectar la ejecución de funciones en el puesto, o bien que sea éticamente necesarias de comunicar a las personas evaluadas

#	Pregunta:	Respuesta:
1	¿El tiempo de duración se puede reducir?	El tiempo es casuístico, se presentan casos en que no se necesita el procedimiento porque a simple vista se descarta.
2	En caso de anotar sí en la pregunta 1, ¿En cuántos minutos puede ser reducido el tiempo de duración de la actividad?	En los casos mencionados puede que 10 minutos sea suficiente.
3	¿La cantidad de materiales invertidos puede ser menor?	Acá no se invierten materiales porque es la misma batería de test y entrevista
4	En caso de anotar sí en la pregunta previa, ¿Cuánta sería la cantidad de materiales que se puede reducir?	No aplica
5	¿Se puede reducir la cantidad de costos indirectos invertidos en la actividad?	Si los mismos costos del proceso evaluativo de la evaluación competencial, por lo que se comparten.
6	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál sería la cantidad de costos indirectos invertidos que pueden reducirse?	
7	¿Es clave la actividad para realizar el procedimiento?	A criterio personal diría que sí, pero es el Consejo de judicatura quien decide sobre el tema. Es clave para realizar un acercamiento a aspectos que podrían ser patológicos o a fin de prevenir esto, si no se hace este procedimiento, se omitiría lo indicado.
8	En caso de anotar no en la pregunta previa, ¿Por qué no es clave la actividad?	En otras ocasiones les indicaba que el puesto que contrata PJ es el mínimo. más bien debería pedir mayor requisito debido a la responsabilidad de este
9	¿Existe la posibilidad de que sea realizada por un profesional con menor salario?	

10	En caso de anotar sí en la pregunta previa, ¿Quién sería el profesional que la realice?	No aplica
11	¿Existe la posibilidad de utilizar materiales menos costosos y de similar calidad en la actividad?	Los materiales los proporciona un proveedor único, entonces no es posible. Si se cambia de instrumentos podría perderse rigurosidad o validez y confiabilidad del proceso.
12	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles podrían ser los materiales menos costosos?	No aplica
13	¿Se pueden utilizar costos indirectos menos costosos?	No lo sé, la evaluación afuera en promedio durante 2018 la tarifa mínima por persona para idoneidad mental que podríamos comparar es: \$56.367,85
14	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles podrían ser los costos indirectos menos costosos?	
15	¿Existe otra actividad igual, que sea realizada en el mismo procedimiento o en los otros que componen el proceso de reclutamiento?	Igual no parecida sí, la evaluación competencial
16	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál o cuáles serían?	
17	¿Existe algún recurso tecnológico que permita reducir el costo de la actividad?	No, existe que lo puede incrementar más bien
18	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál podría ser el recurso tecnológico?	No aplica
19	¿Si se elimina la actividad, el procedimiento puede ser desarrollado eficazmente?	Si se elimina la evaluación de aspectos clínicos, se mantendría solo la competencial, con las particularidades indicadas no se revisaría aspectos de salud mental
20	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Por qué se puede desarrollar eficazmente?	
21	Observaciones:	Es importante que consideren que ambas evaluaciones, tanto competencial como de aspectos clínicos, de alguna forma se desarrollan de forma paralela, según la expertise de la persona que la aplique, por lo que tener diferenciados los procesos es importante para señalar en manual de procedimientos que se deben hacer, pero esto no necesariamente implica recursos adicionales más allá de la capacitación y experiencia del evaluador.

29 Emitir un criterio sobre los resultados analizados, indicando si la persona evaluada se encuentra recomendada, no recomendada o pronóstico es reservado

#	Pregunta:	Respuesta:
1	¿El tiempo de duración se puede reducir?	¿Este sería un tiempo promedio, en relación a cuántas personas?
2	En caso de anotar sí en la pregunta 1, ¿En cuántos minutos puede ser reducido el tiempo de duración de la actividad?	El sistema informático que se está trabajando permite aportar a la reducción de tiempo de este paso.
3	¿La cantidad de materiales invertidos puede ser menor?	No aplica
4	En caso de anotar sí en la pregunta previa, ¿Cuánta sería la cantidad de materiales que se puede reducir?	
5	¿Se puede reducir la cantidad de costos indirectos invertidos en la actividad?	Desconozco el costo y si existen más baratas en el mercado
6	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál sería la cantidad de costos indirectos invertidos que pueden reducirse?	
7	¿Es clave la actividad para realizar el procedimiento?	Sí
8	En caso de anotar no en la pregunta previa, ¿Por qué no es clave la actividad?	
9	¿Existe la posibilidad de que sea realizada por un profesional con menor salario?	No
10	En caso de anotar sí en la pregunta previa, ¿Quién sería el profesional que la realice?	
11	¿Existe la posibilidad de utilizar materiales menos costosos y de similar calidad en la actividad?	Sería eliminar costos de materiales de oficina, servicios y mobiliario
12	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles podrían ser los materiales menos costosos?	
13	¿Se pueden utilizar costos indirectos menos costosos?	Desconozco el mercado y los costos de materiales de oficina, computadora, etc. Respecto a los test, no es posible
14	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles podrían ser los costos indirectos menos costosos?	
15	¿Existe otra actividad igual, que sea realizada en el mismo procedimiento o en los otros que componen el proceso de reclutamiento?	No
16	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál o cuáles serían?	

17	¿Existe algún recurso tecnológico que permita reducir el costo de la actividad?	Parcialmente
18	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál podría ser el recurso tecnológico?	El sistema informático genera un reporte que interpreta el profesional
19	¿Si se elimina la actividad, el procedimiento puede ser desarrollado eficazmente?	No, ya que eliminarla afectaría la estabilidad del proceso de evaluación psicológica
20	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Por qué se puede desarrollar eficazmente?	
21	Observaciones:	

**PROCEDIMIENTO:***Atención de medicina pre-empleo***Fecha solicitud de respuesta:**

28/5/2020

**Fecha de recibido respuesta:**

4/6/2020

**Notificado a:**

Marianela Fallas Esquivel; Luis Felipe Flores Meléndez  
 mfallase@poder-judicial.go.cr; lfloresm@poder-judicial.go.cr

**Respondido por:**

Marianela Fallas Esquivel; Luis Felipe Flores Meléndez  
 mfallase@poder-judicial.go.cr; lfloresm@poder-judicial.go.cr

**CUESTIONARIO PROCEDIMIENTO:**

<u>#</u>	<u>Pregunta:</u>	<u>Respuesta:</u>
1	¿Existe algún control que puede ser eliminado?	No se puede eliminar ningún control
2	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál es el control que puede ser eliminado y por qué?	-
3	¿Existen documentos en este procedimiento que pueden ser realizados por un único trabajador?	No
4	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles son los documentos? Además, ¿Por qué pueden ser realizados por un único trabajador?	
5	¿Existen documentos que se realizan más de una ocasión?	No
6	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Por qué dichos documentos son creados más de una vez?	



7	¿Existen documentos con información similar?	No
8	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Dichos documentos se pueden eliminar?	
9	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles serían los documentos que se pueden eliminar?	
10	¿Existen comunicaciones que pueden ser omitidas?	No
11	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles serían esas comunicaciones?	
12	¿Existen comunicaciones que pueden ser realizadas una única vez?	No
13	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles serían esas comunicaciones que pueden ser realizadas una única vez?	
14	¿Existen comunicaciones que pueden ser realizadas por solo un trabajador?	Ya se hacen por un único trabajador
15	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles serían esas comunicaciones a realizar por un único trabajador?	
16	¿Existen documentos que son requeridos para otra actividad o procedimiento?	No, parcialmente, porque los casos son vistos únicamente en la Sesión Interdisciplinaria
17	En caso de anotar no en la pregunta anterior, ¿Cuáles son los documentos no requeridos para otra actividad o procedimiento?	
18	¿Los documentos mencionados en la pregunta anterior deben ser archivados?	Sí, para mantener el adecuado respaldo en el Sistema 20/20 al cierre de cada análisis de caso
19	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Por qué deben ser archivados?	

## 20 Observaciones

Por qué no se les solicita a los oferentes dictamen médico? El acto médico está constituido principalmente en dos fases: la aplicación de la historia clínica y la realización del examen físico. Cada una de ellas está relacionada y son complementarias, es por esta razón que se presenta la imposibilidad de que se pueda brindar una certificación de idoneidad médica realizado por dos profesionales en medicina distintos.

Además, es importante que se realice de esta manera ya que es una forma de blindar el proceso de Reclutamiento y Selección de personas administradoras de justicia, que es altamente sensible e interdisciplinario.

Las personas que realizamos el proceso de Reclutamiento y Selección de Jueces y Juezas conocemos ampliamente cada puesto de trabajo, según su materia y categoría, y las actividades que se realizan en el mismo. Hay que tomar en cuenta que fuimos reclutados de igual forma, bajo un proceso de selección estricto conforme los lineamientos que desea la institución bajo un perfil de puesto acorde con la misión, la visión y los valores del Poder Judicial. Dichas actividades no se podrían garantizar con un dictamen médico que venga de un servicio externo escogido y pagado por la persona oferente.

CUESTIONARIO POR ACTIVIDAD:

#	Descripción actividad:
13	Aplicar la historia clínica médica laboral

#	Pregunta:	Respuesta:
1	¿El tiempo de duración se puede reducir?	No
2	En caso de anotar sí en la pregunta 1, ¿En cuántos minutos puede ser reducido el tiempo de duración de la actividad?	
3	¿La cantidad de materiales invertidos puede ser menor?	No
4	En caso de anotar sí en la pregunta previa, ¿Cuánta sería la cantidad de materiales que se puede reducir?	
5	¿Se puede reducir la cantidad de costos indirectos invertidos en la actividad?	No
6	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál sería la cantidad de costos indirectos invertidos que pueden reducirse?	El electrocardiógrafo BTL se puede eliminar, para reducir costos
7	¿Es clave la actividad para realizar el procedimiento?	Sí, es el eje principal

8	En caso de anotar no en la pregunta previa, ¿Por qué no es clave la actividad?	
9	¿Existe la posibilidad de que sea realizada por un profesional con menor salario?	No
10	En caso de anotar sí en la pregunta previa, ¿Quién sería el profesional que la realice?	
11	¿Existe la posibilidad de utilizar materiales menos costosos y de similar calidad en la actividad?	No
12	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles podrían ser los materiales menos costosos?	
13	¿Se pueden utilizar costos indirectos menos costosos?	No
14	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles podrían ser los costos indirectos menos costosos?	
15	¿Existe otra actividad igual, que sea realizada en el mismo procedimiento o en los otros que componen el proceso de reclutamiento?	No
16	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál o cuáles serían?	
17	¿Existe algún recurso tecnológico que permita reducir el costo de la actividad?	Sí
18	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál podría ser el recurso tecnológico?	El expediente electrónico que permite reducir el tiempo de duración porque podría implicar utilizar únicamente botones, respuestas de sí o no y manejar información mediante recursos más prácticos. La programación podría generar los informes de manera inmediata y su interfaz, facilitar la revisión de los aspectos básicos o los que corresponda, según el caso
19	¿Si se elimina la actividad, el procedimiento puede ser desarrollado eficazmente?	No
20	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Por qué se puede desarrollar eficazmente?	
21	Observaciones:	
14	Realizar la exploración física médica	

#	Pregunta:	Respuesta:
1	¿El tiempo de duración se puede reducir?	No
2	En caso de anotar sí en la pregunta 1, ¿En cuántos minutos puede ser reducido el tiempo de duración de la actividad?	
3	¿La cantidad de materiales invertidos puede ser menor?	No se puede reducir
4	En caso de anotar sí en la pregunta previa, ¿Cuánta sería la cantidad de materiales que se puede reducir?	
5	¿Se puede reducir la cantidad de costos indirectos invertidos en la actividad?	No
6	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál sería la cantidad de costos indirectos invertidos que pueden reducirse?	El electrocradiografo BTL se puede eliminar, para reducir costos
7	¿Es clave la actividad para realizar el procedimiento?	Sí
8	En caso de anotar no en la pregunta previa, ¿Por qué no es clave la actividad?	
9	¿Existe la posibilidad de que sea realizada por un profesional con menor salario?	No
10	En caso de anotar sí en la pregunta previa, ¿Quién sería el profesional que la realice?	
11	¿Existe la posibilidad de utilizar materiales menos costosos y de similar calidad en la actividad?	No
12	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles podrían ser los materiales menos costosos?	
13	¿Se pueden utilizar costos indirectos menos costosos?	No
14	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles podrían ser los costos indirectos menos costosos?	
15	¿Existe otra actividad igual, que sea realizada en el mismo procedimiento o en los otros que componen el proceso de reclutamiento?	No
16	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál o cuáles serían?	
17	¿Existe algún recurso tecnológico que permita reducir el costo de la actividad?	No
18	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál podría ser el recurso tecnológico?	
19	¿Si se elimina la actividad, el procedimiento puede ser desarrollado eficazmente?	No

20 En caso de anotar sí en la pregunta anterior,  
¿Por qué se puede desarrollar eficazmente?

21 Observaciones:

29 Analizar integralmente y desde la historia clínica médica laboral, la exploración física y resultados de las pruebas solicitadas generando los criterios y diagnósticos posibles

#	Pregunta:	Respuesta:
1	¿El tiempo de duración se puede reducir?	No
2	En caso de anotar sí en la pregunta 1, ¿En cuántos minutos puede ser reducido el tiempo de duración de la actividad?	
3	¿La cantidad de materiales invertidos puede ser menor?	No
4	En caso de anotar sí en la pregunta previa, ¿Cuánta sería la cantidad de materiales que se puede reducir?	
5	¿Se puede reducir la cantidad de costos indirectos invertidos en la actividad?	No
6	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál sería la cantidad de costos indirectos invertidos que pueden reducirse?	
7	¿Es clave la actividad para realizar el procedimiento?	Sí
8	En caso de anotar no en la pregunta previa, ¿Por qué no es clave la actividad?	
9	¿Existe la posibilidad de que sea realizada por un profesional con menor salario?	No
10	En caso de anotar sí en la pregunta previa, ¿Quién sería el profesional que la realice?	
11	¿Existe la posibilidad de utilizar materiales menos costosos y de similar calidad en la actividad?	No
12	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles podrían ser los materiales menos costosos?	
13	¿Se pueden utilizar costos indirectos menos costosos?	No
14	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles podrían ser los costos indirectos menos costosos?	

15	¿Existe otra actividad igual, que sea realizada en el mismo procedimiento o en los otros que componen el proceso de reclutamiento?	No
16	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál o cuáles serían?	
17	¿Existe algún recurso tecnológico que permita reducir el costo de la actividad?	Sí
18	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál podría ser el recurso tecnológico?	Expediente electrónico
19	¿Si se elimina la actividad, el procedimiento puede ser desarrollado eficazmente?	No
20	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Por qué se puede desarrollar eficazmente?	
21	Observaciones:	
30	Determinar la idoneidad médica para el desempeño de labores basado en el análisis integral	
#	<u>Pregunta:</u>	<u>Respuesta:</u>
1	¿El tiempo de duración se puede reducir?	No
2	En caso de anotar sí en la pregunta 1, ¿En cuántos minutos puede ser reducido el tiempo de duración de la actividad?	
3	¿La cantidad de materiales invertidos puede ser menor?	No
4	En caso de anotar sí en la pregunta previa, ¿Cuánta sería la cantidad de materiales que se puede reducir?	
5	¿Se puede reducir la cantidad de costos indirectos invertidos en la actividad?	No
6	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál sería la cantidad de costos indirectos invertidos que pueden reducirse?	
7	¿Es clave la actividad para realizar el procedimiento?	Sí
8	En caso de anotar no en la pregunta previa, ¿Por qué no es clave la actividad?	
9	¿Existe la posibilidad de que sea realizada por un profesional con menor salario?	No
10	En caso de anotar sí en la pregunta previa, ¿Quién sería el profesional que la realice?	
11	¿Existe la posibilidad de utilizar materiales menos costosos y de similar calidad en la actividad?	No

12	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles podrían ser los materiales menos costosos?	
13	¿Se pueden utilizar costos indirectos menos costosos?	No
14	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles podrían ser los costos indirectos menos costosos?	
15	¿Existe otra actividad igual, que sea realizada en el mismo procedimiento o en los otros que componen el proceso de reclutamiento?	No
16	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál o cuáles serían?	
17	¿Existe algún recurso tecnológico que permita reducir el costo de la actividad?	No
18	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál podría ser el recurso tecnológico?	
19	¿Si se elimina la actividad, el procedimiento puede ser desarrollado eficazmente?	No
20	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Por qué se puede desarrollar eficazmente?	
21	Observaciones:	
35	Generar recomendaciones médicas que permitan el desarrollo de los diagnósticos finales, derivado del análisis de cada caso	
#	Pregunta:	Respuesta:
1	¿El tiempo de duración se puede reducir?	No
2	En caso de anotar sí en la pregunta 1, ¿En cuántos minutos puede ser reducido el tiempo de duración de la actividad?	
3	¿La cantidad de materiales invertidos puede ser menor?	No
4	En caso de anotar sí en la pregunta previa, ¿Cuánta sería la cantidad de materiales que se puede reducir?	
5	¿Se puede reducir la cantidad de costos indirectos invertidos en la actividad?	No
6	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál sería la cantidad de costos indirectos invertidos que pueden reducirse?	
7	¿Es clave la actividad para realizar el procedimiento?	Sí

8	En caso de anotar no en la pregunta previa, ¿Por qué no es clave la actividad?	
9	¿Existe la posibilidad de que sea realizada por un profesional con menor salario?	No
10	En caso de anotar sí en la pregunta previa, ¿Quién sería el profesional que la realice?	
11	¿Existe la posibilidad de utilizar materiales menos costosos y de similar calidad en la actividad?	No
12	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles podrían ser los materiales menos costosos?	
13	¿Se pueden utilizar costos indirectos menos costosos?	No
14	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles podrían ser los costos indirectos menos costosos?	
15	¿Existe otra actividad igual, que sea realizada en el mismo procedimiento o en los otros que componen el proceso de reclutamiento?	No
16	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál o cuáles serían?	
17	¿Existe algún recurso tecnológico que permita reducir el costo de la actividad?	No
18	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál podría ser el recurso tecnológico?	
19	¿Si se elimina la actividad, el procedimiento puede ser desarrollado eficazmente?	No
20	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Por qué se puede desarrollar eficazmente?	
21	Observaciones:	
37	Hacer el cierre del expediente de cada uno de los casos analizados junto con la Unidad Interdisciplinaria	
#	<u>Pregunta:</u>	<u>Respuesta:</u>
1	¿El tiempo de duración se puede reducir?	Sí, con la utilización del expediente electrónico y que brinde reportes automáticos
2	En caso de anotar sí en la pregunta 1, ¿En cuántos minutos puede ser reducido el tiempo de duración de la actividad?	A la mitad



3	¿La cantidad de materiales invertidos puede ser menor?	No
4	En caso de anotar sí en la pregunta previa, ¿Cuánta sería la cantidad de materiales que se puede reducir?	
5	¿Se puede reducir la cantidad de costos indirectos invertidos en la actividad?	La mitad del tiempo de duración, implica una reducción de los costos indirectos
6	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál sería la cantidad de costos indirectos invertidos que pueden reducirse?	
7	¿Es clave la actividad para realizar el procedimiento?	Sí
8	En caso de anotar no en la pregunta previa, ¿Por qué no es clave la actividad?	
9	¿Existe la posibilidad de que sea realizada por un profesional con menor salario?	No
10	En caso de anotar sí en la pregunta previa, ¿Quién sería el profesional que la realice?	
11	¿Existe la posibilidad de utilizar materiales menos costosos y de similar calidad en la actividad?	No
12	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles podrían ser los materiales menos costosos?	
13	¿Se pueden utilizar costos indirectos menos costosos?	No
14	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles podrían ser los costos indirectos menos costosos?	
15	¿Existe otra actividad igual, que sea realizada en el mismo procedimiento o en los otros que componen el proceso de reclutamiento?	No
16	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál o cuáles serían?	
17	¿Existe algún recurso tecnológico que permita reducir el costo de la actividad?	Sí
18	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál podría ser el recurso tecnológico?	Expediente electrónico
19	¿Si se elimina la actividad, el procedimiento puede ser desarrollado eficazmente?	
20	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Por qué se puede desarrollar eficazmente?	
21	Observaciones:	

38 Realizar las respectivas referencias, cuando correspondan, así como el certificado de idoneidad médica

#	Pregunta:	Respuesta:
1	¿El tiempo de duración se puede reducir?	No
2	En caso de anotar sí en la pregunta 1, ¿En cuántos minutos puede ser reducido el tiempo de duración de la actividad?	
3	¿La cantidad de materiales invertidos puede ser menor?	No
4	En caso de anotar sí en la pregunta previa, ¿Cuánta sería la cantidad de materiales que se puede reducir?	
5	¿Se puede reducir la cantidad de costos indirectos invertidos en la actividad?	No
6	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál sería la cantidad de costos indirectos invertidos que pueden reducirse?	
7	¿Es clave la actividad para realizar el procedimiento?	Sí
8	En caso de anotar no en la pregunta previa, ¿Por qué no es clave la actividad?	
9	¿Existe la posibilidad de que sea realizada por un profesional con menor salario?	No
10	En caso de anotar sí en la pregunta previa, ¿Quién sería el profesional que la realice?	
11	¿Existe la posibilidad de utilizar materiales menos costosos y de similar calidad en la actividad?	No
12	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles podrían ser los materiales menos costosos?	
13	¿Se pueden utilizar costos indirectos menos costosos?	No
14	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles podrían ser los costos indirectos menos costosos?	
15	¿Existe otra actividad igual, que sea realizada en el mismo procedimiento o en los otros que componen el proceso de reclutamiento?	No
16	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál o cuáles serían?	
17	¿Existe algún recurso tecnológico que permita reducir el costo de la actividad?	Sí

18	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál podría ser el recurso tecnológico?	Expediente electrónico
19	¿Si se elimina la actividad, el procedimiento puede ser desarrollado eficazmente?	No
20	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Por qué se puede desarrollar eficazmente?	
21	Observaciones:	
43	Emitir por parte de cada área el criterio encontrado durante los análisis realizados	
#	Pregunta:	Respuesta:
1	¿El tiempo de duración se puede reducir?	No
2	En caso de anotar sí en la pregunta 1, ¿En cuántos minutos puede ser reducido el tiempo de duración de la actividad?	
3	¿La cantidad de materiales invertidos puede ser menor?	No
4	En caso de anotar sí en la pregunta previa, ¿Cuánta sería la cantidad de materiales que se puede reducir?	
5	¿Se puede reducir la cantidad de costos indirectos invertidos en la actividad?	No
6	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál sería la cantidad de costos indirectos invertidos que pueden reducirse?	
7	¿Es clave la actividad para realizar el procedimiento?	Sí
8	En caso de anotar no en la pregunta previa, ¿Por qué no es clave la actividad?	
9	¿Existe la posibilidad de que sea realizada por un profesional con menor salario?	No
10	En caso de anotar sí en la pregunta previa, ¿Quién sería el profesional que la realice?	
11	¿Existe la posibilidad de utilizar materiales menos costosos y de similar calidad en la actividad?	No
12	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles podrían ser los materiales menos costosos?	
13	¿Se pueden utilizar costos indirectos menos costosos?	No

14	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles podrían ser los costos indirectos menos costosos?	
15	¿Existe otra actividad igual, que sea realizada en el mismo procedimiento o en los otros que componen el proceso de reclutamiento?	No
16	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál o cuáles serían?	
17	¿Existe algún recurso tecnológico que permita reducir el costo de la actividad?	No
18	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál podría ser el recurso tecnológico?	
19	¿Si se elimina la actividad, el procedimiento puede ser desarrollado eficazmente?	No
20	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Por qué se puede desarrollar eficazmente?	
21	Observaciones:	
48	Enviar toda la documentación pertinente, una vez finalizado el caso y revisado en cada sesión, a la persona encargada de archivo en formato pdf con la siguiente nomenclatura: Cédula-tipo documental-concurso-año	
#	<u>Pregunta:</u>	<u>Respuesta:</u>
1	¿El tiempo de duración se puede reducir?	No
2	En caso de anotar sí en la pregunta 1, ¿En cuántos minutos puede ser reducido el tiempo de duración de la actividad?	
3	¿La cantidad de materiales invertidos puede ser menor?	No
4	En caso de anotar sí en la pregunta previa, ¿Cuánta sería la cantidad de materiales que se puede reducir?	
5	¿Se puede reducir la cantidad de costos indirectos invertidos en la actividad?	No
6	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál sería la cantidad de costos indirectos invertidos que pueden reducirse?	
7	¿Es clave la actividad para realizar el procedimiento?	Sí
8	En caso de anotar no en la pregunta previa, ¿Por qué no es clave la actividad?	
9	¿Existe la posibilidad de que sea realizada por un profesional con menor salario?	No

10	En caso de anotar sí en la pregunta previa, ¿Quién sería el profesional que la realice?	
11	¿Existe la posibilidad de utilizar materiales menos costosos y de similar calidad en la actividad?	No
12	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles podrían ser los materiales menos costosos?	
13	¿Se pueden utilizar costos indirectos menos costosos?	No
14	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles podrían ser los costos indirectos menos costosos?	
15	¿Existe otra actividad igual, que sea realizada en el mismo procedimiento o en los otros que componen el proceso de reclutamiento?	No
16	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál o cuáles serían?	
17	¿Existe algún recurso tecnológico que permita reducir el costo de la actividad?	No
18	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál podría ser el recurso tecnológico?	
19	¿Si se elimina la actividad, el procedimiento puede ser desarrollado eficazmente?	No
20	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Por qué se puede desarrollar eficazmente?	
21	Observaciones:	

**PROCEDIMIENTO:***Concurso para integrar lista de elegibles***Fecha solicitud de respuesta:**

28/5/2020

**Fecha de recibido respuesta:****Notificado a:**

Rodolfo Castañeda Vargas; Sander Thomas Aguilar; Marcela Zúñiga Jiménez  
 rcastaneda@poder-judicial.go.cr; sthomas@poder-judicial.go.cr; mzunigaj@poder-judicial.go.cr

**Respondido por:****CUESTIONARIO PROCEDIMIENTO:**

<b>#</b>	<b><u>Pregunta:</u></b>	<b><u>Respuesta:</u></b>
1	¿Existe algún control que puede ser eliminado? En caso de anotar sí en la pregunta anterior,	Si existe, no se puede eliminar
2	¿Cuál es el control que puede ser eliminado y por qué?	
3	¿Existen documentos en este procedimiento que pueden ser realizados por un único trabajador?	Sí, la persona responsable del concurso
4	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles son los documentos? Además, ¿Por qué pueden ser realizados por un único trabajador?	Las notas de exámenes, revisión de requisitos, trámite de entrevista. Porque es el documento que traslada el Tribunal examinador o los integrantes del Consejo de la Judicatura a la persona responsable del Concurso.
5	¿Existen documentos que se realizan más de una ocasión?	Revisión de atestados si la persona aspirante participa en más de un concurso
6	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Por qué dichos documentos son creados más de una vez?	El expediente de la persona participante es creado una sola vez, pero si ella participa en varios concursos se revisan los requisitos de esa persona por cada concurso, sin crear nuevamente el expediente.
7	¿Existen documentos con información similar?	No
8	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Dichos documentos se pueden eliminar?	

9	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles serían los documentos que se pueden eliminar?	
10	¿Existen comunicaciones que pueden ser omitidas?	No
11	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles serían esas comunicaciones?	
12	¿Existen comunicaciones que pueden ser realizadas una única vez?	Sí
13	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles serían esas comunicaciones que pueden ser realizadas una única vez?	Convocatoria a pruebas, a entrevistas, pasar el oficio de personas a evaluar por parte de la Unidad Interdisciplinaria, el resultado final del concurso por persona aspirante.
14	¿Existen comunicaciones que pueden ser realizadas por solo un trabajador?	Sí
15	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles serían esas comunicaciones a realizar por un único trabajador?	Todas, pero existe un solo responsable por concurso
16	¿Existen documentos que son requeridos para otra actividad o procedimiento?	Sí
17	En caso de anotar no en la pregunta anterior, ¿Cuáles son los documentos no requeridos para otra actividad o procedimiento?	
18	¿Los documentos mencionados en la pregunta anterior deben ser archivados?	Toda la documentación se archiva
19	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Por qué deben ser archivados?	Por control del proceso
20	Observaciones	No tenemos observaciones

**CUESTIONARIO POR ACTIVIDAD:**

# Descripción actividad:

7 Realizar el trámite para publicación en el periódico de mayor circulación nacional

#	Pregunta:	Respuesta:
1	¿El tiempo de duración se puede reducir?	No
2	En caso de anotar sí en la pregunta 1, ¿En cuántos minutos puede ser reducido el tiempo de duración de la actividad?	NA
3	¿La cantidad de materiales invertidos puede ser menor?	No
4	En caso de anotar sí en la pregunta previa, ¿Cuánta sería la cantidad de materiales que se puede reducir?	NA

5	¿Se puede reducir la cantidad de costos indirectos invertidos en la actividad?	No
6	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál sería la cantidad de costos indirectos invertidos que pueden reducirse?	NA
7	¿Es clave la actividad para realizar el procedimiento?	Sí
8	En caso de anotar no en la pregunta previa, ¿Por qué no es clave la actividad?	NA
9	¿Existe la posibilidad de que sea realizada por un profesional con menor salario?	No
10	En caso de anotar sí en la pregunta previa, ¿Quién sería el profesional que la realice?	NA
11	¿Existe la posibilidad de utilizar materiales menos costosos y de similar calidad en la actividad?	Sí
12	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles podrían ser los materiales menos costosos?	Buscar otro medio de circulación nacional de menor costo para la publicación de los concursos, que no sea La Nación, S.A., por ejemplo: CRHoy
13	¿Se pueden utilizar costos indirectos menos costosos?	No
14	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles podrían ser los costos indirectos menos costosos?	NA
15	¿Existe otra actividad igual, que sea realizada en el mismo procedimiento o en los otros que componen el proceso de reclutamiento?	No
16	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál o cuáles serían?	NA
17	¿Existe algún recurso tecnológico que permita reducir el costo de la actividad?	No
18	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál podría ser el recurso tecnológico?	NA
19	¿Si se elimina la actividad, el procedimiento puede ser desarrollado eficazmente?	No sé está eliminando ninguna actividad
20	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Por qué se puede desarrollar eficazmente?	NA
21	Observaciones:	No tenemos observaciones
29 Resolver la solicitud de exclusión de las personas participantes de los concursos		
#	<u>Pregunta:</u>	<u>Respuesta:</u>



1	¿El tiempo de duración se puede reducir?	No
2	En caso de anotar sí en la pregunta 1, ¿En cuántos minutos puede ser reducido el tiempo de duración de la actividad?	NA
3	¿La cantidad de materiales invertidos puede ser menor?	No
4	En caso de anotar sí en la pregunta previa, ¿Cuánta sería la cantidad de materiales que se puede reducir?	NA
5	¿Se puede reducir la cantidad de costos indirectos invertidos en la actividad?	No
6	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál sería la cantidad de costos indirectos invertidos que pueden reducirse?	NA
7	¿Es clave la actividad para realizar el procedimiento?	Sí
8	En caso de anotar no en la pregunta previa, ¿Por qué no es clave la actividad?	NA
9	¿Existe la posibilidad de que sea realizada por un profesional con menor salario?	No
10	En caso de anotar sí en la pregunta previa, ¿Quién sería el profesional que la realice?	NA
11	¿Existe la posibilidad de utilizar materiales menos costosos y de similar calidad en la actividad?	No
12	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles podrían ser los materiales menos costosos?	NA
13	¿Se pueden utilizar costos indirectos menos costosos?	No
14	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles podrían ser los costos indirectos menos costosos?	NA
15	¿Existe otra actividad igual, que sea realizada en el mismo procedimiento o en los otros que componen el proceso de reclutamiento?	No
16	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál o cuáles serían?	NA
17	¿Existe algún recurso tecnológico que permita reducir el costo de la actividad?	No
18	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál podría ser el recurso tecnológico?	NA
19	¿Si se elimina la actividad, el procedimiento puede ser desarrollado eficazmente?	No sé está eliminando ninguna actividad

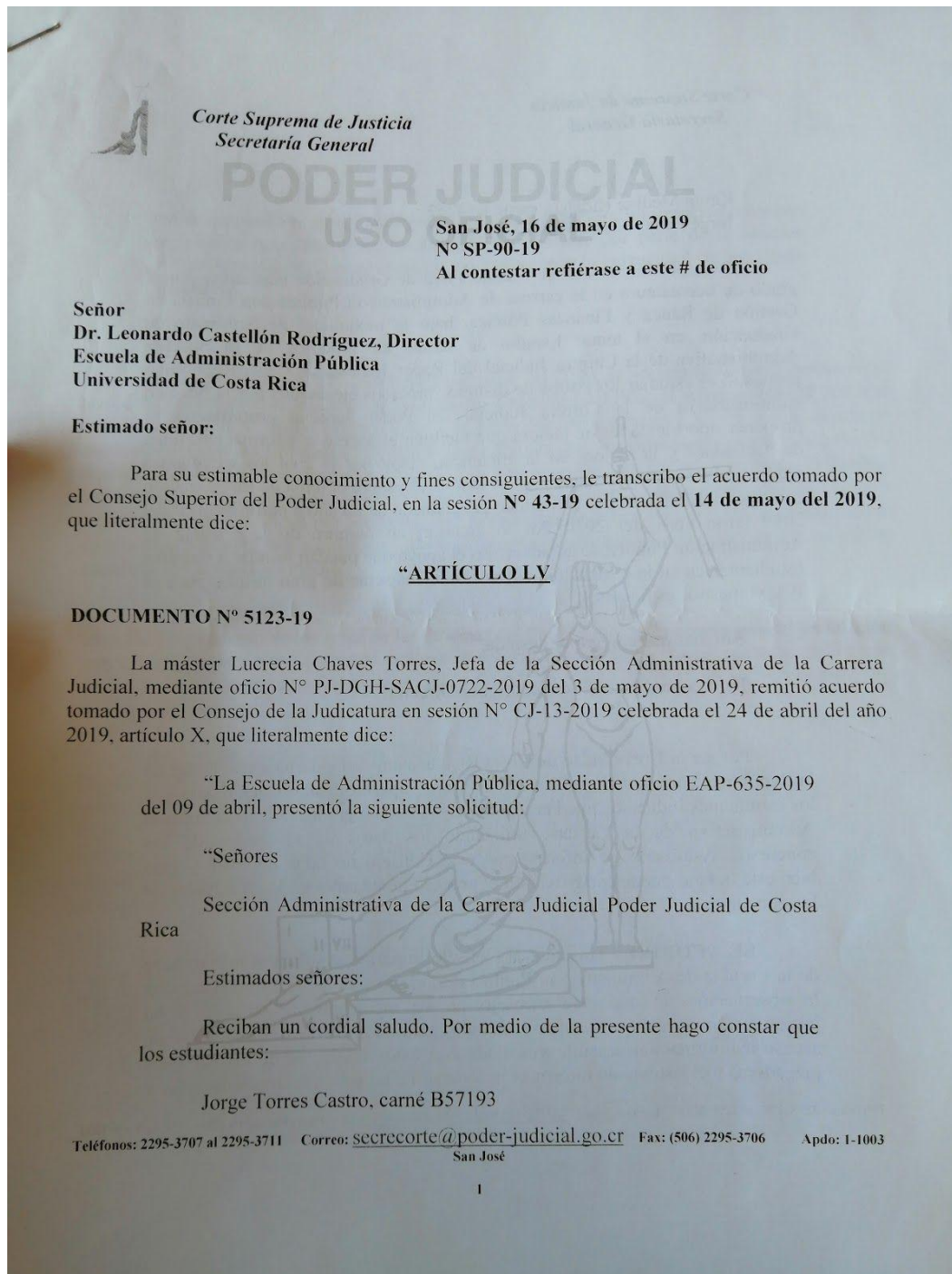
20	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Por qué se puede desarrollar eficazmente?	NA
21	Observaciones:	No tenemos observaciones
31	Realizar una proyección del promedio considerando todos los atestados presentados en tiempo por las personas participantes de los concursos	
#	Pregunta:	Respuesta:
1	¿El tiempo de duración se puede reducir?	No
2	En caso de anotar sí en la pregunta 1, ¿En cuántos minutos puede ser reducido el tiempo de duración de la actividad?	NA
3	¿La cantidad de materiales invertidos puede ser menor?	No
4	En caso de anotar sí en la pregunta previa, ¿Cuánta sería la cantidad de materiales que se puede reducir?	NA
5	¿Se puede reducir la cantidad de costos indirectos invertidos en la actividad?	No
6	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál sería la cantidad de costos indirectos invertidos que pueden reducirse?	NA
7	¿Es clave la actividad para realizar el procedimiento?	Sí
8	En caso de anotar no en la pregunta previa, ¿Por qué no es clave la actividad?	NA
9	¿Existe la posibilidad de que sea realizada por un profesional con menor salario?	No
10	En caso de anotar sí en la pregunta previa, ¿Quién sería el profesional que la realice?	NA
11	¿Existe la posibilidad de utilizar materiales menos costosos y de similar calidad en la actividad?	No
12	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles podrían ser los materiales menos costosos?	NA
13	¿Se pueden utilizar costos indirectos menos costosos?	No
14	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles podrían ser los costos indirectos menos costosos?	NA

15	¿Existe otra actividad igual, que sea realizada en el mismo procedimiento o en los otros que componen el proceso de reclutamiento?	No
16	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál o cuáles serían?	NA
17	¿Existe algún recurso tecnológico que permita reducir el costo de la actividad?	No
18	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál podría ser el recurso tecnológico?	NA
19	¿Si se elimina la actividad, el procedimiento puede ser desarrollado eficazmente?	No sé está eliminando ninguna actividad
20	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Por qué se puede desarrollar eficazmente?	NA
21	Observaciones:	No tenemos observaciones
Remostrar acuerdo al Consejo de la Judicatura, con el nombre de las personas que		
32	deberán realizar la entrevista correspondiente al concurso. En la lista se incluyen los nuevos elegibles y los elegibles ya existentes que quieren mejorar esta nota	
#		
	<u>Pregunta:</u>	<u>Respuesta:</u>
1	¿El tiempo de duración se puede reducir?	No
2	En caso de anotar sí en la pregunta 1, ¿En cuántos minutos puede ser reducido el tiempo de duración de la actividad?	NA
3	¿La cantidad de materiales invertidos puede ser menor?	No
4	En caso de anotar sí en la pregunta previa, ¿Cuánta sería la cantidad de materiales que se puede reducir?	NA
5	¿Se puede reducir la cantidad de costos indirectos invertidos en la actividad?	No
6	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál sería la cantidad de costos indirectos invertidos que pueden reducirse?	NA
7	¿Es clave la actividad para realizar el procedimiento?	Sí
8	En caso de anotar no en la pregunta previa, ¿Por qué no es clave la actividad?	NA
9	¿Existe la posibilidad de que sea realizada por un profesional con menor salario?	No
10	En caso de anotar sí en la pregunta previa, ¿Quién sería el profesional que la realice?	NA

11	¿Existe la posibilidad de utilizar materiales menos costosos y de similar calidad en la actividad?	No
12	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles podrían ser los materiales menos costosos?	NA
13	¿Se pueden utilizar costos indirectos menos costosos?	No
14	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles podrían ser los costos indirectos menos costosos?	NA
15	¿Existe otra actividad igual, que sea realizada en el mismo procedimiento o en los otros que componen el proceso de reclutamiento?	No
16	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál o cuáles serían?	NA
17	¿Existe algún recurso tecnológico que permita reducir el costo de la actividad?	No
18	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál podría ser el recurso tecnológico?	NA
19	¿Si se elimina la actividad, el procedimiento puede ser desarrollado eficazmente?	No sé está eliminando ninguna actividad
20	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Por qué se puede desarrollar eficazmente?	NA
21	Observaciones:	No tenemos observaciones
34	Realizar, basado en los resultados de la entrevista y la evaluación interdisciplinaria, el artículo con la información completa de los concursos (nuevos elegibles, elegibles ya existentes, no elegibles y examen insuficiente)	
<b>#</b>	<b><u>Pregunta:</u></b>	<b><u>Respuesta:</u></b>
1	¿El tiempo de duración se puede reducir?	No
2	En caso de anotar sí en la pregunta 1, ¿En cuántos minutos puede ser reducido el tiempo de duración de la actividad?	NA
3	¿La cantidad de materiales invertidos puede ser menor?	No
4	En caso de anotar sí en la pregunta previa, ¿Cuánta sería la cantidad de materiales que se puede reducir?	NA
5	¿Se puede reducir la cantidad de costos indirectos invertidos en la actividad?	No

6	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál sería la cantidad de costos indirectos invertidos que pueden reducirse?	NA
7	¿Es clave la actividad para realizar el procedimiento?	Sí
8	En caso de anotar no en la pregunta previa, ¿Por qué no es clave la actividad?	NA
9	¿Existe la posibilidad de que sea realizada por un profesional con menor salario?	No
10	En caso de anotar sí en la pregunta previa, ¿Quién sería el profesional que la realice?	NA
11	¿Existe la posibilidad de utilizar materiales menos costosos y de similar calidad en la actividad?	No
12	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles podrían ser los materiales menos costosos?	NA
13	¿Se pueden utilizar costos indirectos menos costosos?	No
14	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuáles podrían ser los costos indirectos menos costosos?	NA
15	¿Existe otra actividad igual, que sea realizada en el mismo procedimiento o en los otros que componen el proceso de reclutamiento?	No
16	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál o cuáles serían?	NA
17	¿Existe algún recurso tecnológico que permita reducir el costo de la actividad?	No
18	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Cuál podría ser el recurso tecnológico?	NA
19	¿Si se elimina la actividad, el procedimiento puede ser desarrollado eficazmente?	No sé está eliminando ninguna actividad
20	En caso de anotar sí en la pregunta anterior, ¿Por qué se puede desarrollar eficazmente?	NA
21	Observaciones:	No tenemos observaciones

**Anexo N°16. Acuerdo de autorización del Consejo Superior del Poder Judicial para el desarrollo del Trabajo Final de Graduación**





*Corte Suprema de Justicia  
Secretaría General*

Kevin Medina Hidalgo, carné B54252  
Jorge Fallas Naranjo, carné B52620,

están por iniciar con el Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de licenciatura en la carrera de Administración Pública con Énfasis en Gestión de Banca y Finanzas Pública, bajo la modalidad de Seminario de Graduación, en el tema: Estudio de costos en procesos de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial de Costa Rica, cuyo propósito es estudiar los costos de distintos procesos ejecutados por la Sección Administrativa de la Carrera Judicial del Poder Judicial costarricense y proponer oportunidades de mejora que faciliten el acceso a información, toma de decisiones y la mejora en la eficiencia, razón por la cual los estudiantes requieren recopilar información en su institución sobre el tema de investigación con fines académicos, por un período programado de un año a partir de abril del 2019 hasta abril del 2020 Por lo anterior, en nombre de la Escuela de Administración Pública, le agradecemos el apoyo que puedan brindar a nuestros estudiantes en su investigación, cuyos resultados serán de gran utilidad para el ICE y nuestros estudiantes

Sin más que agregar se despide,

Atentamente

Dr. Leonardo Castellón Rodríguez Director"

- 0 -

Por ser la Universidad de Costa Rica una entidad externa a este Poder de la República, corresponde solicitar al Consejo Superior la autorización para que los estudiantes indicados puedan realizar el trabajo de graduación en la Sección Administrativa de la Carrera, utilizando los datos de resultados de los concursos. Asimismo, se informa que este Consejo no tiene objeción y más bien este trabajo puede coadyuvar en el proceso de insumos en los resultados de los concursos.

**SE ACORDÓ:** Trasladar al Consejo Superior la solicitud que se hace de la Escuela de Administración Pública de la Universidad de Costa Rica, con la observación de que este Consejo no ve inconveniente en que dicha investigación se realice, siempre y cuando, para administrar riesgos, no se dé acceso a información sensible vinculada con datos concretos de las personas juzgadas y el sistema de información asociado a las construcciones de ítems y



*Corte Suprema de Justicia  
Secretaría General*

**PODER JUDICIAL**

casos integradores de los diferentes concursos, entre otra información relevante no pública que deberá ser identificada previamente por parte de la Sección Administrativa de Carrera Judicial, para mantener la privacidad de los datos.  
**Ejecútese.”**

- 0 -

Mediante circular N° 71-2000 del 20 de julio del 2000, la Secretaría General de la Corte, hizo de conocimiento de los Jefes de las Oficinas Judiciales del País, el acuerdo tomado por este Consejo en sesión N° 46-00 celebrada el 15 de junio del 2000, artículo LXVIII, donde se acordó comunicarles que las Entidades Educativas que soliciten que sus estudiantes realicen la práctica final de graduación en alguna oficina judicial, deben suscribir una póliza colectiva o individual que los cubra, que contemple casos de muerte accidental, incapacidad permanente accidental y seguro por gastos médicos por accidente, con la finalidad de evitar que el Poder Judicial incurra en responsabilidades por accidentes, y de satisfacer la exigencias legales que sobre el particular establece el Código de Trabajo.

La Secretaría General de la Corte, mediante circular N° 121-02 del 7 de octubre del 2002, hizo de conocimiento de los Jefes de las Oficinas del Poder Judicial, la norma general en relación con el permiso para estudiantes que realicen su práctica profesional o trabajo comunal en el Poder Judicial, acordada por este Consejo en sesión N° 67-02, celebrada el 10 de setiembre del 2002, artículo XI.

Finalmente, mediante circular N° 85-06 del 9 de junio de 2006, la Secretaría General de la Corte, comunicó a todos los Jefes de los Despachos Judiciales y Administrativos del País, el acuerdo tomado por este Consejo en sesión N° 36-06, celebrada el 23 de mayo de 2006, artículo XXX, donde se dispuso que dichas jefaturas podrían conceder la autorización correspondiente, en los casos que un particular o servidor judicial tenga interés en realizar algún trabajo comunal, graduación o pasantía, siempre y cuando se cumplan con todos los requisitos establecidos por el Consejo Superior para cada caso en concreto.

Además, se les reiteró que es entendido que el Jefe de cada despacho debe supervisar la actividad a realizar, haciéndole saber que el uso que haga el estudiante de la información que llegue a su conocimiento, quedará bajo la exclusiva responsabilidad de éste, así como que tiene el deber de ajustarse a las normas que rigen la prestación del servicio en el Poder Judicial.

**Se acordó: 1.)** Tomar nota de lo acordado por Consejo de la Judicatura en sesión N° CJ-13-2019 celebrada el 24 de abril del año 2019, artículo X. **2.)** Acoger la solicitud que hace la

Teléfonos: 2295-3707 al 2295-3711 Correo: [secrecorte@poder-judicial.go.cr](mailto:secrecorte@poder-judicial.go.cr) Fax: (506) 2295-3706 Apdo: 1-1003  
San José





*Corte Suprema de Justicia  
Secretaría General*

## PODER JUDICIAL

casos integradores de los diferentes concursos, entre otra información relevante no pública que deberá ser identificada previamente por parte de la Sección Administrativa de Carrera Judicial, para mantener la privacidad de los datos.  
***Ejecútese.***”

- 0 -

Mediante circular N° 71-2000 del 20 de julio del 2000, la Secretaría General de la Corte, hizo de conocimiento de los Jefes de las Oficinas Judiciales del País, el acuerdo tomado por este Consejo en sesión N° 46-00 celebrada el 15 de junio del 2000, artículo LXVIII, donde se acordó comunicarles que las Entidades Educativas que soliciten que sus estudiantes realicen la práctica final de graduación en alguna oficina judicial, deben suscribir una póliza colectiva o individual que los cubra, que contemple casos de muerte accidental, incapacidad permanente accidental y seguro por gastos médicos por accidente, con la finalidad de evitar que el Poder Judicial incurra en responsabilidades por accidentes, y de satisfacer la exigencias legales que sobre el particular establece el Código de Trabajo.

La Secretaría General de la Corte, mediante circular N° 121-02 del 7 de octubre del 2002, hizo de conocimiento de los Jefes de las Oficinas del Poder Judicial, la norma general en relación con el permiso para estudiantes que realicen su práctica profesional o trabajo comunal en el Poder Judicial, acordada por este Consejo en sesión N° 67-02, celebrada el 10 de setiembre del 2002, artículo XI.

Finalmente, mediante circular N° 85-06 del 9 de junio de 2006, la Secretaría General de la Corte, comunicó a todos los Jefes de los Despachos Judiciales y Administrativos del País, el acuerdo tomado por este Consejo en sesión N° 36-06, celebrada el 23 de mayo de 2006, artículo XXX, donde se dispuso que dichas jefaturas podrían conceder la autorización correspondiente, en los casos que un particular o servidor judicial tenga interés en realizar algún trabajo comunal, graduación o pasantía, siempre y cuando se cumplan con todos los requisitos establecidos por el Consejo Superior para cada caso en concreto.

Además, se les reiteró que es entendido que el Jefe de cada despacho debe supervisar la actividad a realizar, haciéndole saber que el uso que haga el estudiante de la información que llegue a su conocimiento, quedará bajo la exclusiva responsabilidad de éste, así como que tiene el deber de ajustarse a las normas que rigen la prestación del servicio en el Poder Judicial.

**Se acordó:** 1.) Tomar nota de lo acordado por Consejo de la Judicatura en sesión N° CJ-13-2019 celebrada el 24 de abril del año 2019, artículo X. 2.) Acoger la solicitud que hace la

Teléfonos: 2295-3707 al 2295-3711 Correo: [secrecorte@poder-judicial.go.cr](mailto:secrecorte@poder-judicial.go.cr) Fax: (506) 2295-3706 Apdo: I-1003  
San José

## Referencias Bibliográficas

- Adame, R. (2000). *Costeo basado en actividades (ABC) Conceptos teóricos y metodología de implementación* (Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León). Recuperado de <http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1020130910/1020130910.PDF>
- Ambler, T. y Barrow, S. (Octubre, 1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4 (3), 186-206. Recuperado de <https://www.researchgate.net/file.PostFileLoader.html?id=55ef33d85dbbbd436c8b4577&assetKey=AS%3A271490209808385%401441739718476>
- Arredondo, D., Teresa D. y De Icaza, E. (Septiembre-Octubre, 1995). Una aproximación al estudio de costos de servicios de salud en México. *Salud pública de México*, 37 (5), 437-445. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/106/10637510.pdf>
- Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Recuperado de [https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM\\_69\\_MA.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf)
- Artavia, S., Ceciliano, K., Jirón, A. y Zamora, V. (2017). *Sistema de costeo de los servicios del Centro de Investigación en Protección de Cultivos, CIPROC, de la Universidad de Costa Rica* (Tesis de licenciatura). Universidad de Costa Rica, San José de Costa Rica.
- Blanco, F. (2002). *Contabilidad de costes y analítica de gestión para las decisiones estratégicas*. Bilbao: Editorial Deusto.

- Borda, J. y Otálora, J. (Diciembre, 2013). Sistema de costos ABC: una herramienta para el proceso de toma de decisiones para las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Barranquilla. *Revista Civilizar De Empresa Y Economía*, 4 (8), pp.41-58. Recuperado de <https://revistas.usergioarboleda.edu.co/index.php/ceye/article/view/257>
- Brenes, K., Bustamante, M., Moya, W. y Umaña, N. (2017). *Propuesta de mejora para un sistema de costeo y fijación de precios del servicio de aseo de vías y sitios públicos brindado por la Municipalidad de Acosta* (Tesis de licenciatura). Universidad de Costa Rica, San José de Costa Rica.
- Calle, R. y Makón, M. (2011). La estimación de costos en las entidades del sector público: Una propuesta metodológica. *Revista Institucional de la Asociación Argentina de Presupuesto y Administración Financiera Pública – ASAP*, (48), 21-47. Recuperado de <http://asip.org.ar/la-estimacion-de-costos-en-las-entidades-del-sector-publico-una-propuesta-metodologica/>
- Catalina, D. y Pérez, S. (2016). *Diseño de un proceso efectivo de selección de personal* (Tesis de grado, Universidad San Buenaventura). Recuperado de [http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/bitstream/10819/3195/3/Diseno\\_Proceso\\_Seleccion\\_Vega\\_2016.pdf](http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/bitstream/10819/3195/3/Diseno_Proceso_Seleccion_Vega_2016.pdf)
- Chacón, M., Chan, A., Montero, M., Rojas, D. (2016). *Propuesta de un sistema de costos para el Programa de Posgrado de la Maestría Profesional en Enfermería Ginecológica, Obstétrica y Perinatal de la Universidad de Costa Rica* (Tesis de licenciatura). Universidad de Costa Rica, San José de Costa Rica.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones*. Recuperado de <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-12-Administracion-de-recursos-humanos.-El-capital-humano.pdf>

Chiavenato I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración 7ma Edición*. Recuperado de: [https://www.academia.edu/35963530/Chiavenato I. 2006 . Introducci%C3%B3n a la teor%C3%ADa general de la administraci%C3%B3n. 7a. ed. . M%C3%A9xico. McGraw Hill. pp. 298](https://www.academia.edu/35963530/Chiavenato_I._2006_.Introducci%C3%B3n_a_la_teor%C3%ADa_general_de_la_administraci%C3%B3n._7a._ed._.M%C3%A9xico._McGraw_Hill._pp._298)

Cuevas, C. (2010) *Contabilidad de Costos Enfoque gerencial y de gestión*. Bogotá, Colombia: Pearson Education.

Costa Rica. [Constitución Política (1949)]. Constitución de la República de Costa Rica: texto oficial. San José. CR.: Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2020. Recuperado de: [http://www.pgrweb.go.cr/scij/busqueda/normativa/normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=871&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/busqueda/normativa/normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=871&strTipM=TC)

Dirección de Gestión Humana, Poder Judicial. (2019). *Carrera Judicial. Fases de los Concursos Ordinarios*. Recuperado de: <https://ghcarrerajudicial.poder-judicial.go.cr/>

Duque, M., Gómez, L. y Osorio, J. (Julio, 2009). Análisis de los sistemas de costos utilizados en las entidades del sector salud en Colombia y su utilidad para la toma de decisiones. *Revista Digital del Instituto Internacional de Costos*, (5), 495-525. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3363677.pdf>

Farías, A. (2015). *Costeo por Procesos*. Recuperado de <http://www.managementcontrol.cl/wp/Sd-02-2015.pdf>

Fernández, R. (2012). Introducción a la Contabilidad de Costos. *Revista de los Alumnos de la Facultad de Administración y Contabilidad Lidera*. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/revistalidera/article/download/16599/16936>

Ferguson, C. y Gould, J. (1983). *Teoría Microeconómica*. México: Fondo de Cultura Económica.

Fremont, K. y James, R. (1988). *Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias*. México: Editorial Mc Graw-Hill.

Giménez, D., Marín, C. y Cedeño, S. (Enero, 2015). Factores que influyen en el modelo de costos aplicados para el proceso de toma de decisiones gerenciales por las empresas hoteleras del Estado Nueva Esparta. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 13 (1), 207-222. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88133268005>

Gómez, C. (1999). Costos en entidades prestadoras de servicios. *Innovar*, 1 (14), 152-158. Recuperado de <http://bdigital.unal.edu.co/26549/1/24156-85753-1-PB.pdf>

Harper, W. (1985). *Contabilidad de costes*. Madrid: EDAF.

Instituto Nacional de Estadística y Censo de Costa Rica. (2017). Guía para la presentación de información estadística. Recuperado de [https://www.inec.cr/sites/default/files/documetos-biblioteca\\_virtual/mepresentinfoestadist-21122017.pdf](https://www.inec.cr/sites/default/files/documetos-biblioteca_virtual/mepresentinfoestadist-21122017.pdf)

Irarrázabal, A. (2012). *Contabilidad: Fundamentos y usos*. Chile: Editorial ebooks Patagonia - Ediciones Universidad Católica de Chile.

Jiménez, F. y Espinoza, C. (2006). *Costos Industriales*. Recuperado de <https://wdn2.ipublishcentral.com//hipertexto500027/viewinsidehtml/500194491253492>

Kaplan, R. y Cooper, R. (1998). *Costo y Efecto: Cómo usar el ABC, el ABM y el ABB para mejorar la gestión, los procesos y la rentabilidad*. Barcelona: Editorial Gestión 2000.

Koontz H. y Wehrich H. (2004). *Administración: Una Perspectiva Global 12a Edición*. Recuperado de: [https://www.academia.edu/14948370/Administracion.\\_Una\\_perspectiva\\_Global\\_y\\_Empresarial-FREELIBROS\\_ORG](https://www.academia.edu/14948370/Administracion._Una_perspectiva_Global_y_Empresarial-FREELIBROS_ORG)

Lemus, J. (1998). *El sistema de costeo basado en actividades como herramienta para el control de costos, aplicado a empresas de la construcción (un modelo automatizado)* (Tesis de licenciatura, Universidad Francisco Marroquín). Recuperado de <http://www.tesis.ufm.edu.gt/pdf/2597.pdf>

*Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, N°8131.* (2001). Recuperado de [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=47258](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=47258)

Machado, N. y Holanda, V. (2010). *Directrices y modelo conceptual de costos para el sector público a partir de la experiencia en el gobierno federal de Brasil*. Recuperado de <https://docplayer.es/11510726-Directrices-y-modelo->

[conceptual-de-costos-para-el-sector-publico-desde-la-experiencia-en-el-gobierno-federal-de-brasil-1.html](#)

Mallo, C. (1986). *Contabilidad analítica: costes, rendimientos, precios y resultados*. Madrid: Editorial Prentice Hall.

Ministerio de Hacienda de la República de Costa Rica. (2018). *Clasificador por objeto del gasto del sector público*. Recuperado de [https://www.hacienda.go.cr/docs/5aff4d4d06eca\\_Objeto%20de%20Gasto.pdf](https://www.hacienda.go.cr/docs/5aff4d4d06eca_Objeto%20de%20Gasto.pdf)

Moliner, H. (1993). *El sistema de costos basados en la actividad para la toma de decisiones*. Recuperado de: <http://www.tesis.ufm.edu.gt/pdf/2597.pdf>

Osorio, J., Agudelo, D. y Alzate, W. (2015). *Diseño e implementación de un modelo de costos como referente para las PYMES: un estudio de caso de TV Pública*. Trabajo presentado en el Congreso de Contabilidad 2015 de la Universidad Federal de Santa Catarina. Recuperado de [http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso\\_internacional/anais/6CCF/8\\_17.pdf](http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso_internacional/anais/6CCF/8_17.pdf)

Peñaloza, M. (2010). Teoría de las decisiones. *Revista Perspectivas*, (25), pp.227-240. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942454012.pdf>

Poder Judicial (2019). *Historia, organización y funcionamiento*. Recuperado de <https://pj.poder-judicial.go.cr/index.php/historia-organizacion-funcionamiento>

Polimeni, R., Fabozzi, F., Adelberg, A. y Kole, M. (1994). *Contabilidad de Costos: Conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales*. México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

- Porto, A., Garriga, M. y Rosales, W. (abril, 2018). Medidas de desempeño y eficiencia del gasto en el sector público descentralizado. El caso de Bolivia. *Revista de Análisis Económico*, 33 (1), 121-155. Recuperado de <https://search-proquest-com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/docview/2116800305/fulltextPDF/4F4BD91427294A50PQ/1?accountid=28692>
- Rayburn, L. (1999). *Contabilidad y Administración de Costos*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Real Academia Española (2020). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de: <https://dle.rae.es/eficiencia>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración 8va Edición*. Recuperado de: [https://www.academia.edu/10380934/Administracion\\_8va\\_Edicion\\_Stephen\\_P\\_Robbins\\_y\\_Mary\\_Coulter](https://www.academia.edu/10380934/Administracion_8va_Edicion_Stephen_P_Robbins_y_Mary_Coulter)
- Sánchez, S. (2017). *Detección, Atracción, Selección y Retención del Talento en RRHH*. Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/135479/retrieve>
- Sarmiento, R. (2005). *Contabilidad general*. Quito: Voluntad. Tejada, A., Pérez, R., Núñez, M. y Jiménez, A. (2004). *Contabilidad de costes: Supuestos prácticos*. España: Pearson Prentice Hall.
- Tiberio, J. (Junio, 2009). Costos en el sector público Importancia de la relación con la presupuestación. *Visión de Futuro*, 11 (1). Recuperado de [http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&task=view&id=173&Itemid=47](http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&task=view&id=173&Itemid=47)



- Trillo del Pozo, D. (Octubre, 2002). *Análisis económico y eficiencia del sector público*. En Jesús Ruiz (Coordinador), *Eficiencia, equidad y control democrático: un marco triangular para el análisis de políticas*. Trabajo presentado en el Simposio llevado a cabo en VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal. Recuperado de <https://www.uv.es/vjaime/Politic/Lecturas/Analisis%20economico%20y%20eficiencia%20del%20sector%20publico.pdf>
- Velásquez, J. (2012). *Contabilidad de costos: una forma de ordenar el proceso*. Heredia, Costa Rica: EUNA.
- Viaña, L. (2004). *Manual de Costos y Presupuestos del Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico*. Recuperado de <http://www.itsa.edu.co/docs/3-L-Viana-Manual-de-Costos-y-Presupuestos.pdf>
- Vinza, S. (2012). *Propuesta para la aplicación del método de costeo por actividades ABC (Activity Based Costing) de la industria "Graficas Olmedo" de la ciudad de Quito* (Tesis de licenciatura, Universidad Central del Ecuador). Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/165/1/T-UCE-0005-20.pdf>
- Zamora, A. y Lenin, J. (Agosto, 2014). Eficiencia de la administración pública aduanera a través del modelo DEA. *Revista CONfines*, 10 (20), 117-135. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/confines/v10n20/v10n20a6.pdf>