

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO  
ACADÉMICO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**“ANÁLISIS DE ESPACIOS PARA RESOLUCIÓN ALTERNA DE  
CONFLICTOS EN EL SECTOR PÚBLICO APLICADO A MINISTERIOS DE  
LA REPÚBLICA, ESPECÍFICAMENTE EN EL MINISTERIO DE  
EDUCACIÓN PÚBLICA, MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS Y  
TRANSPORTES Y MINISTERIO DE SALUD”**

**INTEGRANTES:**

<b>KATHERINE ACOSTA ALPÍZAR</b>	<b>A 80048</b>
<b>GRACIELA FUENTES CÉSPEDES</b>	<b>A 72606</b>
<b>VERÓNICA QUIRÓS PIZARRO</b>	<b>A 94988</b>

**CIUDAD UNIVERSITARIA RODRIGO FACIO  
SAN JOSÉ, COSTA RICA  
2019**

## ACTA DE LA DEFENSA



UNIVERSIDAD DE  
COSTA RICA

EAP Escuela de  
Administración Pública

### Acta #142-2019 Tribunal de Trabajo Final de Graduación Escuela de Administración Pública

Acta de la Sesión 142-2019 del Tribunal de Trabajo Final de Graduación de la Escuela de Administración Pública, celebrada el 16 de octubre de 2019, con el fin de proceder a la Defensa del Trabajo Final de Graduación de Katherine Acosta Alpizar carné A80048, Graciela Fuentes Céspedes carné A72606 y Verónica Quirós Pizarro carné A94988 quienes optaron por la modalidad: Seminario de Graduación.

Presentes:

M.Sc. Víctor Garro Martínez quien presidió, Dr. Oriando Hernández Cruz como tutor, Dra. Mayela Cubillo Mora como lectora; Dr. Leonardo Castellón Rodríguez como lector y Dr. Carlos Murillo Zamora quien actuó como representante del profesorado.

#### Artículo 1

El Presidenta del tribunal informa que el expediente de las personas postulantes 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*.

#### Artículo 2

Las personas postulantes realizaron la exposición del Trabajo Final titulado "Análisis de espacios para resolución alterna de conflictos en el sector público aplicado a Ministerios de la República, específicamente en el Ministerio de Educación Pública, Ministerio de Obras Públicas y Transportes y Ministerio de Salud"

#### Artículo 3

Terminada la disertación, los miembros del Tribunal, interrogaron a las personas postulantes el tiempo reglamentario. Las respuestas fueron Satisfactorias en opinión del Comité.  
(satisfactorias/insatisfactorias)

#### Artículo 4

Concluido el interrogatorio, el Tribunal procedió a deliberar.

#### Artículo 5

Efectuada la votación, el Tribunal consideró el Trabajo Final de Graduación Satisfactorio, y lo declaró aprobado.  
(Satisfactorio/insatisfactorio)  
(aprobado/no aprobado)



UNIVERSIDAD DE  
COSTA RICA

EAP Escuela de  
Administración Pública

### Artículo 6

El Presidenta del Tribunal comunicó en público a las personas aspirantes el resultado de la deliberación y las declaró Licenciadas en Administración Pública.

Se les indicó la obligación de presentarse al Acto Público de Juramentación. Luego se dio lectura al acta que firmaron los miembros del Tribunal y las estudiantes a las 14:53 horas.

M.Sc. Víctor Garro Martínez  
Representante Director

Dr. Orlando Hernández Cruz  
Tutor del Trabajo

Dra. Mayela Cubillo Mora  
Lectora

Dr. Leonardo Castellón Rodríguez  
Lector

Dr. Carlos Murillo Zamora  
Representante de los profesores

Katherine Acosta Alpizar  
Carné A80048

Graciela Fuentes Céspedes  
Carné A73606

Verónica Quirós Pizarro  
Carné A94988



Según lo establecido en el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación, artículo 39 "... En caso de trabajos sobresalientes; si así lo acuerdan por lo menos cuatro de los cinco miembros del Comité, se podrá conceder una aprobación con distinción".

Se aprueba con Distinción

Observaciones:

Original: Estudiantes, copia: Esc. Adm. Pública



PICARD

## **DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL**

Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra sin previa autorización por escrito de las autoras.

## CARTA DEL FILÓLOGO

Heredia, 28 de octubre de 2019

Señores  
Escuela de Administración Pública  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de Costa Rica  
S.D.

Estimados señores:

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación, denominado **“Análisis de Espacios para Resolución Alternativa de Conflictos en el Sector Público aplicado a Ministerios de la República, específicamente en el Ministerio de Educación Pública, Ministerio de Obras Públicas y Transportes y Ministerio de Salud”**, elaborado por las estudiantes **Katherine Acosta Alpízar**, carné A 80048, **Graciela Fuentes Céspedes**, carné A 72606 y **Verónica Quirós Pizarro**, carné A 94988, para optar por el grado de Licenciatura en Administración Pública.

Corregí el trabajo en aspectos, tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico, y desde ese punto de vista considero que está listo para ser publicado como Trabajo Final de Graduación, por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad.

Se suscribe de ustedes cordialmente,



Zayda Ureña Araya  
Carné 0163840  
Cédula 104230946  
Teléfono 87526130  
E-mail: zaylaud1717@gmail.com

## DEDICATORIA

### GRA

*A mi madre, por ser uno de mis pilares y una de las personas más importantes en mi vida, por enseñarme valores, guiarme y apoyarme incondicionalmente en cada paso que he dado; mi mejor ejemplo a seguir; siempre me ha dado su apoyo en las etapas más difíciles de mi vida; sin ella esto no hubiera sido posible, por ser mi razón de ser, este logro es por y para ella.*

*A mi padre, por ser todo lo que puedo soñar en un papá, por siempre apoyarme y enseñarme a alcanzar todas las metas que me proponga, por nunca soltarme de la mano en mis momentos difíciles, por brindarme todo lo que ha podido y más para que yo pueda llegar adonde estoy hoy; por ser mi razón de ser, lo que soy hoy es gracias a él.*

*A mi hijo César Andrés, por ser, como siempre lo he dicho, la luz que alumbra mi vida, mi motivo y mi todo, el mayor regalo que Dios me ha dado; esto es por y para él, la persona que me sostiene y motiva a seguir adelante día con día, quien me ha enseñado con su amor lo mejor de ser madre, y que como siempre nos lo decimos somos él y yo por y para siempre; te amo, mi amor chiquito.*

*A mi hermano, por ser mi otro bebé grande, por enseñarme cómo ser hermana mayor, por brindarme su apoyo como tío y hermano, gracias.*

*A mis compañeras incondicionales en este proceso, Kathy y Vero, ya que sin ustedes esto no sería posible; gracias por todo.*

**KATHY**

*Para mi papá, mi ángel en el cielo, mi protector y mi fiel oyente; espero que se sienta muy orgulloso de mí. Para usted son todos mis éxitos desde que estaba pequeña.*

*Para mi mamá, Cristian, Beba y Nacho. Espero que Dios y la vida me alcancen para retribuirles tanto amor, apoyo, felicidad y todo lo lindo y hermoso que he vivido con ustedes siempre. Este es un triunfo de muchos que deseo dedicarles.*

*A mis amigas y mis compañeras de investigación, Gra y Vero, con quienes compartí alegrías y tristezas, colegas comprometidas y entregadas, las cuales durante este proceso me acompañaron y me enseñaron muchísimo, e hicieron que esta etapa de mi vida sea extraordinaria.*

*Esto es por y para ustedes; los amo con toda mi alma, y prometo que cada día lucharé por cumplir mis sueños; seré mejor ser humano para hacerlos felices.*

**VERO**

*A mami, por ser y estar siempre, por su amor incondicional, por su valentía, por guiarme en todo momento, por ser mi faro en las tinieblas, por compartir mis alegrías y tristezas desde que recuerdo; por no dejarme rendirme, por creer siempre en mí, por amarme y estar orgullosa de la persona que soy, por demostrármelo cada día.*

*Gracias por regalarme este triunfo y por sus esfuerzos para alcanzar esta meta tan importante para las dos. Cada logro es y será siempre dedicado a usted, por ser mi mundo entero.*

**LA AMO, MAMITA.**

*A mis hermanos, Ine, PT y Allan, por ser mi primera escuela.*

*A mis sobrinos, Santiago, Felipe, Ariela, Amanda y Alejandro, por ser mi inspiración para ser cada día mejor, todos los sueños que se propongan los podrán cumplir, no se rindan nunca.*

*A mis tíos, por ser mi ejemplo a seguir; por estar siempre para nosotros. Gracias.*

*A Tío Emo y Vana por recibirme, por estar para mí, por ser motivo de risas y alegrías.*

*Estaré siempre agradecida.*

*A mis compañeras y amigas, Kathy y Graci, gracias por su paciencia, por el trabajo y la dedicación. Las tendré siempre en mi corazón. ¡LO LOGRAMOS!*



## AGRADECIMIENTOS

*Agradecemos a Dios por llenar nuestras vidas de bendiciones cada día; a la Universidad de Costa Rica, por elegirnos y ser nuestra Alma Máter.*

*A la Escuela de Administración Pública y a los profesores que guiaron nuestra formación profesional, especialmente a Leonardo Castellón Rodríguez, Orlando J. Hernández Cruz y Mayela Cubillo Mora, por su disposición para enseñarnos y acompañarnos en este proceso tan importante para nosotras.*

*A nuestras familias, por la educación y los valores que nos han inculcado siempre, por ser nuestra fortaleza y motivación, por su amor incondicional, la paciencia y acompañamiento que nos dieron en esta etapa tan especial de nuestras vidas.*

## TABLA DE CONTENIDO

ACTA DE LA DEFENSA.....	ii
.....	iii
DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL .....	iv
CARTA DEL FILÓLOGO .....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTOS .....	ix
RESUMEN EJECUTIVO .....	xv
CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES .....	1
INTRODUCCIÓN.....	1
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	18
OBJETIVOS .....	22
OBJETIVO GENERAL.....	22
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	22
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
TIPO DE ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	23
UNIDAD DE ANÁLISIS.....	24
ALCANCES Y LIMITACIONES .....	25
CATEGORÍAS DE ANÁLISIS.....	27
TÉCNICAS DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	
31	
MÉTODOS Y TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	32
VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	35
ACTIVIDADES REALIZADAS .....	36
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL .....	38

a. MARCO CONTEXTUAL.....	38
b. MARCO LEGAL.....	46
c. TEORÍAS RAC.....	50
CAPÍTULO III: Análisis de resultados sobre la aplicación de Resolución Alternativa de Conflictos en los Ministerios .....	60
Entorno institucional de RAC en los Ministerios analizados.....	60
Análisis de la aplicación de la Ley RAC No. 7727 en relación con cada Ministerio .....	70
Espacios RAC en los Ministerios analizados.....	75
1. Análisis FODA del Ministerio de Educación Pública.....	75
2. Análisis FODA del Ministerio de Obras Públicas y Transportes.....	78
3. Análisis FODA del Ministerio de Salud .....	81
Principales diferencias.....	86
CAPÍTULO IV: Lineamientos según los resultados del estudio y su aproximación con lo establecido en la teoría RAC para los Ministerios.....	87
LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA RAC .....	90
1. Lineamientos para la formación del equipo y planificación del trabajo.....	90
2. Lineamientos para la divulgación del Sistema RAC .....	92
3. Lineamientos para implementar los espacios RAC en cada Ministerio.....	96
4. Lineamientos para la mejora continua del Sistema RAC en cada Ministerio .....	99
CONSIDERACIONES FINALES.....	101
CONCLUSIONES.....	102
RECOMENDACIONES .....	106
BIBLIOGRAFÍA .....	109
ANEXOS.....	117
ANEXO No. 1: Cuestionario .....	118
ANEXO No. 2: Guía de revisión documental.....	121

## LISTA DE ABREVIATURAS

<b>BA-RAC:</b>	Centro de Resolución Alternativa de Conflictos.
<b>CAM-CR:</b>	Centro de Arbitraje y Mediación.
<b>CCA:</b>	Centro de Conciliación y Arbitraje de la Cámara de Comercio.
<b>CEJA:</b>	Centro de Estudios de Justicia de las Américas.
<b>CELARAC:</b>	Centro Latinoamericano de Resolución de Conflictos.
<b>CEMEDAR:</b>	Centro de Mediación y Arbitraje.
<b>CEMEDCO:</b>	Centro de Mediación y Manejo de Conflictos, Enseñanza e Investigación.
<b>CENAME:</b>	Centro Nacional de Mediación.
<b>CENARAC:</b>	Centro Nacional para la Resolución Alterna de Conflictos Limitada.
<b>CENRAC:</b>	Centro de Resolución Alterna de Conflictos Sociedad Anónima.
<b>CEPROPAZ:</b>	Centro RAC del Consorcio Especializado Pro Cultura de Paz.
<b>CICA-AMCHAM:</b>	Centro Int. Conciliación Arbitraje Cámara Norte Americana de Comercio.
<b>CICAP:</b>	Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública.
<b>CIJUL:</b>	Centro de Formación Jurídica en Línea.
<b>CIMED:</b>	Centro Integral de Mediación S.R.L.
<b>CIREC:</b>	Centro Integral de Resolución de Conflictos.
<b>CJAA:</b>	Centro de Justicia Alternativa de la Asociación de Importadores de Vehículos y Maquinaria.
<b>CONCORDIA:</b>	Centro de mediación y conciliación.
<b>CONSENSUM:</b>	Centro de Conciliación y Acuerdos.

<b>CRC-CFIA:</b>	Centro de Resolución de Conflictos del Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos.
<b>DINARAC:</b>	Dirección Nacional de Resolución Alternativa de Conflictos.
<b>FODA:</b>	Sigla que se forma con los términos “Fortalezas”, “Oportunidades”, “Debilidades” y “Amenazas”
<b>INCOFAMI:</b>	Instituto de Conflictos Familiares.
<b>INRECOSUR:</b>	Instituto de Resolución de Conflictos del Sur.
<b>JURISIS:</b>	Centro Mediación, Balanza y Nivel.
<b>Ley RAC No. 7727:</b>	Ley sobre Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Social.
<b>MCJ:</b>	Ministerio de Cultura y Juventud.
<b>MEIC:</b>	Ministerio de Economía, Industria y Comercio
<b>MEP:</b>	Ministerio de Educación Pública.
<b>MIDEPLAN:</b>	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.
<b>MOPT:</b>	Ministerio de Obras Públicas y Transportes.
<b>PGR:</b>	Procuraduría General de la República.
<b>PROMEDCON:</b>	Promotores de Mediación y Conciliación para Costa Rica, Centro de Resolución Alternativa de Conflictos.
<b>RAC:</b>	Resolución Alternativa de Conflictos.
<b>TRAC:</b>	Centro de Conciliación, Mediación y Arbitraje.

## **CITA BIBLIOGRÁFICA**

Acosta, K., Fuentes, G. y Quirós, P. (2019). Análisis de espacios para resolución alterna de conflictos en el sector público aplicado a ministerios de la república, específicamente en el Ministerio de Educación Pública, Ministerio de Obras Públicas y Transportes y Ministerio de Salud. (Tesis de Licenciatura en Administración Pública), Universidad de Costa Rica, Sede Rodrigo Facio. San José, Costa Rica.

## **TUTOR**

Orlando Hernández Cruz.

## **AUTORAS**

Acosta Alpízar, Katherine.

Fuentes Céspedes, Graciela.

Quirós Pizarro, Verónica.

## **TÍTULO**

Análisis de espacios para resolución alterna de conflictos en el sector público aplicado a ministerios de la república, específicamente en el Ministerio de Educación Pública, Ministerio de Obras Públicas y Transportes y Ministerio de Salud.

## **PALABRAS CLAVE**

Administración Pública, Arbitraje, Conciliación, Conflictos, FODA, Ley 7727, Lineamientos, Mediación, MEP, Ministerio De Salud, Ministerios, MOPT, RAC, Resolución Alterna de Conflictos.

**FECHA DE PUBLICACIÓN:** Octubre, 2019

**DESCRIPCIÓN:** Tesis (Licenciatura en Administración Pública)-Universidad de Costa Rica. Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración Pública, 2019.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo consiste en el análisis de los espacios para la resolución alterna de conflictos, que se dan en el Ministerio de Educación Pública, Ministerio de Obras Públicas y Transportes y Ministerio de Salud, según la Ley de Resolución Alterna de Conflictos y Promoción de la Paz, No. 7727.

Se realiza una descripción del entorno de las instituciones en estudio, de acuerdo con el grado de conocimiento que tengan de la Ley RAC No.7727 y los métodos que esta define, así como la manera en la que resuelven los conflictos y la eventual existencia de normativa interna aplicable y recursos disponibles para la atención de conflictos.

Se realiza un análisis FODA para identificar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de los ministerios, en relación con el desarrollo y la aplicación de espacios RAC en cada uno de ellos.

Finalmente, se plantea una serie de lineamientos que responden a cuatro líneas de acción para la implementación de un sistema RAC en las instituciones que así lo deseen; para ello, se propone un diagrama de flujo del proceso de atención de conflictos, según la metodología RAC, como opción alterna y pacífica con respecto a las vías tradicionales como lo son las administrativas y judiciales.

## **CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES**

### **INTRODUCCIÓN**

La Ley de Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Social, 7727, conocida como Ley RAC, fue promovida por el Poder Judicial y entró en vigor el 14 de enero de 1998 como parte del ordenamiento jurídico del país; esta tiene, como principal objetivo, brindar alternativas para resolver conflictos con mayor prontitud y agilidad en relación con la vía administrativa y judicial.

Dicha ley ha propiciado el uso de las metodologías de Resolución Alternativa de Conflictos (RAC) como la conciliación, mediación y el arbitraje, lo cual sirve para minimizar casos en los juzgados civiles ordinarios, tanto para el sector público como para el privado del país, ya que agiliza los procesos de conflictos.

Con el desarrollo de este proyecto, se procuró generar una serie de lineamientos sobre el manejo y atención de los conflictos que se presentan en cada uno de los ministerios en estudio, mediante la aplicación de la teoría y análisis de prácticas similares, que se dan en otros sectores, y que servirán de insumo para el análisis a realizar.



Con la emisión de los lineamientos finales, se espera que los ministerios logren una disminución en cuanto a los casos de esta índole, que se tramitan por la vía administrativa o judicial, con el fin de promover una reducción de costos y una resolución de conflictos ágil y pacífica, según la naturaleza de cada caso.

Es importante destacar que, a pesar de ser una problemática existente, se considera que la ley no es aplicada realmente por la Administración Pública, según se ha documentado por parte de la Procuraduría General de la República y de los comentarios iniciales obtenidos por parte de los funcionarios entrevistados sobre el tema RAC, y su aplicabilidad en los ministerios que representan; por lo que, un estudio de un escenario real servirá para determinar si efectivamente existe una deficiencia en torno a esta, poniendo en práctica las competencias, tanto técnicas como actitudinales, en un contexto institucional.

Dado lo anterior, se seleccionaron las siguientes instituciones: Ministerio de Educación Pública (MEP), Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT) y Ministerio de Salud, con fundamento en las razones que se detallan a continuación:

- i. En términos estratégicos por las semejanzas en tamaño, importancia e impacto en la sociedad costarricense, en los ámbitos

de salud, educación y transporte, y que representan la asignación de recursos más elevada del Presupuesto Nacional, correspondiente a un 32,8% del total presupuestario correspondiente al Poder Ejecutivo, según la Ley de Presupuesto Ordinario y Extraordinario de la República para el Ejercicio Económico del 2019, No. 9632, publicada por el Ministerio de Hacienda.

- ii. Acceso a la información, debido a que dos miembros del grupo de trabajo son funcionarias del MOPT y del Ministerio de Salud; además, se han establecido relaciones profesionales con funcionarios del MEP, específicamente con la Dirección de Recursos Humanos.
- iii. Adicionalmente, se evidencian las diferencias entre los tres ministerios, al no contar con una figura dedicada a la atención de conflictos por medio de las técnicas RAC, situación que podría deducirse, se presenta en todos los niveles de la Administración Pública y que, con los resultados del presente estudio, podrá publicarse y compartirse para hacer de su conocimiento los lineamientos sobre la resolución alterna de conflictos.

## **ANTECEDENTES**

El concepto de “conflicto” es tan antiguo como lo son las relaciones interpersonales, ya que no todas las personas son iguales ni comparten los mismos intereses. Al existir diversas maneras de percibir o apreciar las situaciones, se puede generar una diferencia o conflicto.

Históricamente, en la mayoría de los casos, los conflictos son resueltos por terceros cercanos a cualquiera de las partes; por ejemplo, las peleas entre hermanos las resuelven los padres; los conflictos o faltas en algún deporte las resuelve un árbitro; las diferencias entre compañeros de clase las resuelve el profesor o encargado. La costumbre y el comportamiento “común” siempre llevaron a delegar los conflictos en un tercero; así como en el ámbito jurídico-social-laboral, también es un tercero quien resuelve el conflicto, con una figura de juez.

A pesar de que las personas viven rodeadas de múltiples conflictos, la búsqueda de la paz y la armonía en la sociedad es una necesidad permanente; es por ello que los mecanismos de resolución alterna de conflictos proponen y aportan opciones eficientes y eficaces para resolverlos y, a su vez, contribuir con la tranquilidad y bienestar de la sociedad.

Según lo indicó la Dra. Rosa María Abdelnour Granados, “la finalidad de los mecanismos de resolución alterna de conflictos es ante todo devolver

a las partes el conflicto, para que sean los involucrados quienes tomen la decisión de cómo resolverlo”. (Charla: Regulación y aplicaciones de la Resolución Alternativa de Conflictos en Costa Rica, 2019).

Esto propicia un clima de diálogo y paz social; además, es una forma donde podría darse un beneficio mutuo, o un margen de beneficio-perjuicio más razonable y dócil que el que se obtiene cuando es un tercero el que da finalidad a un conflicto. Adicionalmente, en un proceso de resolución alternativa de conflictos, los costos son más bajos y el proceso es más rápido.

Las primeras manifestaciones de RAC en Costa Rica se reflejan en la Constitución Política, en el artículo 43, el cual establece el arbitraje como un medio para terminar las diferencias patrimoniales, cita: “ARTÍCULO 43.- Toda persona tiene derecho a terminar sus diferencias patrimoniales por medio de árbitros, aun habiendo litigio pendiente”.

En cuanto a leyes y decretos, existen una serie de pronunciamientos, respecto a la utilización de metodologías RAC.

El Código Procesal Civil se refiere al respecto en los artículos que se mencionan a continuación:

ARTÍCULO 220: Efectos: Los acuerdos conciliatorios homologados por el juez producirán cosa juzgada. Se procederá a su cumplimiento mediante el proceso de ejecución de sentencia.

ARTÍCULO 314: Oportunidad para llamar a conciliación: Resueltas las excepciones previas, contestada o tenida por contestada afirmativamente la demanda y, en su caso, la reconvención, el juez citará a las partes y a sus abogados a su despacho, y les propondrá dar por terminado el proceso mediante un arreglo que sea beneficioso para ambos. Si hubiere conciliación, las partes determinarán los alcances de ese convenio, incluyendo lo relativo a ambas costas, el cual se reducirá a un acta que firmarán el juez, las partes, los abogados de ambas partes y el secretario. Será aplicable lo dicho en el artículo 152, salvo en lo referente a la conservación de la grabación. Para llevar a cabo la audiencia de conciliación será necesario que estén presentes las partes y sus abogados. La ausencia de cualquiera de ellos significará que no hay conciliación y que el asunto seguirá su trámite, sin perjuicio del derecho de las partes de presentar un escrito de arreglo, en cualquier estado del proceso. Las partes podrán hacerse representar por un apoderado especial o generalísimo sin límite de suma. En materia de familia, sólo [sic] se admitirá el poder especial. Al finalizar la audiencia, el

juez dará por terminado el proceso mediante resolución que hará saber a las partes en el acto, la cual carecerá de todo recurso. Si la conciliación fuere parcial, el juez procederá conforme se indica en los párrafos segundo y tercero del artículo 304. Lo convenido y resuelto tendrá autoridad y eficacia de cosa juzgada material. El juez no será recusable por las opiniones que emita en esta audiencia. Por la conciliación no se pagarán derechos ni impuestos de ninguna clase. Potestativamente, en cualquier etapa de un proceso judicial, el juez o tribunal puede proponer una audiencia de conciliación. El conciliador podrá ser el mismo juez o un juez conciliador nombrado para el caso concreto. (Así adicionado este párrafo final por el artículo 74 de la Ley de Resolución Alternativa de Conflictos No. 7727 de 9 de diciembre de 1997).

ARTÍCULO 482: Normas aplicables: Las demás pretensiones a que se refiere el artículo 432, que deban ventilarse en proceso sumario y que no tengan señalada una tramitación especial, se regirán por las disposiciones generales, del capítulo I de este título III. En todos los asuntos de familia, cuando lo estimen necesario o conveniente, los tribunales podrán convocar a las partes y demás interesados a audiencias de conciliación.

Estos artículos dan relevancia y poder legal a las conciliaciones llevadas a cabo con formas alternativas de resolver un conflicto, por lo que un acuerdo de conciliación se considera cosa juzgada material, lo que imposibilita que se genere un expediente judicial para atender el mismo conflicto en cualquier otra sede.

Las leyes del ordenamiento jurídico establecen disposiciones acerca de métodos RAC, como lo son: la Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor, 7472 y la Ley Orgánica del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, 1860, entre otras.

Propiamente, en materia referente a los ministerios que forman parte del estudio, el Decreto Ejecutivo No. 5771-E, Reglamento Autónomo de Servicios del Ministerio de Educación Pública, señala:

Artículo 96.- Todas las quejas, peticiones, reclamos, sugerencias y otras, nacidas de la relación laboral, deberán ser dirigidas por los servidores al jefe inmediato superior. No obstante, cuando el jefe inmediato superior se considere incompetente para resolver algún asunto especial, podrá autorizar al servidor para que éste [sic] se dirija al Jefe Superior, debiéndose seguir en todo caso el estricto orden jerárquico. El servidor también podrá recurrir a un jefe superior si demuestra que su jefe inmediato no ha cumplido con la obligación

de atender su gestión, o si por cualquier motivo, se establece conflicto entre el subalterno y el jefe inmediato.

Artículo 97.- Las gestiones de los servidores, de acuerdo con el artículo anterior, deberán ser planteadas por escrito; pero podrán serlo en forma verbal cuando así lo exija la urgencia de una resolución, o si la menor importancia del asunto indica este procedimiento.

Artículo 98.- Las gestiones a que alude el artículo 96 del presente Reglamento deberán ser resueltas de igual forma por el Jefe ante quien se plantearán, dentro de los ocho días siguientes a la fecha en que se recibieron.

Estos no se refieren específicamente a un proceso RAC; sin embargo, invitan a las jefaturas a fungir como conciliadoras ante un conflicto entre compañeros o situaciones nacidas de la relación laboral.

El MEP cuenta en su estructura organizacional, con un Departamento de Gestión Disciplinaria, que se encuentra adscrito a la Dirección de Recursos Humanos, pero este solo resuelve las denuncias mediante el procedimiento administrativo, según lo manifestó la Licda. Nelly Venegas Brenes, jefa del Departamento.



Por su parte, el MOPT, en el Decreto Ejecutivo No. 29673-MOPT, publicado en La Gaceta No. 149 del 06 de agosto del 2001, en el cual se crea la División Administrativa, menciona: “Artículo 5º- La Dirección de Recursos Humanos. La Dirección de Recursos Humanos tiene dentro de sus productos, el siguiente: (...) 5.2.4 Conflictos laborales individuales y grupales resueltos según normativa vigente (...)”.

Este artículo da origen al Departamento de Relaciones Laborales, el cual tiene como Visión: “Garantizar soluciones eficaces sobre cualquier conflicto laboral que se genere en la Institución, aplicando la legislación vigente y la normativa dictada sobre recursos humanos en materia laboral”.

El MOPT tiene, además, procesos externos definidos para atender denuncias de ciudadanos, los cuales son canalizados por la Contraloría de Servicios y se les da una gestión diferente, con base en el Manual de Atención al Usuario (MOPT-01-10-02-001-2016); para efectos del presente trabajo, únicamente se abordarán los conflictos entre funcionarios y no aquellos propios de la Administración con el usuario o cliente externo.

El Reglamento Autónomo de Servicio del Ministerio de Salud, 32544, establece lo siguiente:

Artículo 103.- Existirá en el Ministerio de Salud un órgano deliberativo y de concertación denominado Junta de Relaciones Laborales. Dicho

órgano estará integrado por siete representantes patronales y siete gremiales ambos con sus respectivos suplentes, quienes se avocarán al estudio de los conflictos de índole laboral y demandas de mejoramiento en las condiciones laborales en general. Esto con el fin de conciliar los intereses en discordia y de esa manera establecer condiciones de armonía entre las partes. Los representantes patronales serán de escogencia del Ministro de Salud, quien designará entre ellos al Coordinador de la Junta de Relaciones Laborales. De todo lo acordado se levantará un acta en donde debe constar cada uno de los puntos en discusión y los principales acuerdos. Los siete representantes sindicales, serán los nombrados por las organizaciones gremiales que figuren con más afiliados según la deducción de planillas del Ministerio de Salud.

Su funcionamiento estará determinado por el Reglamento Interno que la Junta de Relaciones Laborales apruebe.

A pesar de que el artículo citado indica que la Junta de Relaciones Laborales es la encargada de estudiar los conflictos de índole laboral, actualmente dicha Junta no se encuentra conformada, por lo que no existe una estructura formal que ejecute dichas funciones.

Existen otros procedimientos internos que dictan cómo se deben manejar las denuncias en el Ministerio de Salud; pero son denuncias propiamente de su quehacer como, por ejemplo, denuncias por olores, ruidos excesivos, mala manipulación de alimentos, fumado en sectores prohibidos, entre otros. Estos procesos están publicados en la página web del Ministerio de Salud, y a lo interno son atendidas según lo indica un proceso establecido y aprobado por las autoridades; sin embargo, para efectos del presente trabajo, únicamente se abordarán los conflictos entre funcionarios y no aquellos propios de la Administración con el usuario o cliente externo.

Con la entrada en vigencia de la Ley RAC No. 7727, surge también una serie de medios propios de organizaciones que buscan la implementación de los métodos de resolución alterna de conflictos, como lo es la existencia de la Dirección Nacional de Resolución Alterna de Conflictos (DNRAC) del Ministerio de Justicia, la cual promueve no solo el soporte jurídico, sino también el sustento administrativo en la estructura.

Esa Dirección busca impulsar el conocimiento y desarrollo en la aplicación de los métodos alternos de resolución de conflictos, controlar y fiscalizar a los centros que se encuentran autorizados para la administración institucional de métodos RAC, y fortalecer los Centros RAC.

Los Centros RAC se definen por el Ministerio de Justicia como: Entidades creadas exclusivamente para la administración institucional de métodos alternos para la solución de conflictos, o bien, la dependencia u oficina perteneciente a una entidad, por medio de la cual, ésta [sic] administra institucionalmente los citados métodos. Estos Centros deben estar autorizados por la Dirección Nacional de Resolución Alternativa de Conflictos.

A febrero de 2019 existían veintisiete Centros RAC de Administración privada y cuatro Centros en la Administración Pública, según la página oficial de la DINARAC, a saber:

- i. Ministerio de Trabajo.
- ii. Centro de Consumo del MEIC.
- iii. Centro de Mediación de la Asamblea Legislativa.
- iv. Centro RAC-MCJ (Centro de Resolución Alternativa de Conflictos- Ministerio de Cultura y Juventud).

Según lo indica Vega (s.f.). la implementación de todos estos esfuerzos para promover la resolución alternativa de conflictos sirve para minimizar la atención de casos en los juzgados.

En total, los centros privados atendieron durante el año 2004, un total de 1208 casos, de los cuales se resolvieron mediante acuerdo conciliatorio un total de 495 asuntos, de acuerdo con lo informado por ellos a la Dirección de Resolución Alternativa de Conflictos del Ministerio de Justicia. (Vega, R., s.f.).

Según Rodríguez (2014), las bondades que trae RAC no son muy bien aprovechadas, ya que indica que esta es “la modalidad menos utilizada, debido a la falta de publicidad o por falta de conocimiento de los usuarios (...)”.

Cabe destacar que el país ha tenido muy buena acogida de la ley en el campo privado, ya que proporciona beneficios más rápidos y menos costosos que los que otorga la vía judicial, y gran cantidad de profesionales han optado por especializarse como mediadores o conciliadores.

En su charla, la Dra. Abdelnour (2019) indica que falta sensibilizar a toda la población acerca de las formas alternativas de resolver un conflicto, y que es necesario empezar a responsabilizar a los involucrados en el conflicto, y no darle la solución a un agente externo, pues eso genera ciudadanos que dependen de un tercero para solucionar un asunto que les pertenece. También recalca que es necesario que los profesionales, futuros especializados como mediadores o conciliadores, deben estudiar y conocer

de Psicología y Neurociencia, porque incluso se ven inmersos en los conflictos, donde hay sentimientos y situaciones que deben saber llevar por buen camino, para que el proceso se dé de forma adecuada, acerca de lo cual indicó: “(...) en muchas ocasiones hay que recurrir a otras técnicas, habilidades, herramientas básicas para el manejo competente de resoluciones alternas de conflictos, incluso a los aportes de la Psicología y la Neurociencia a estos procesos”. (Abdelnour, R., 2019).

Para Gómez y Ruiz (2011), los mecanismos de resolución alterna de conflictos tienen como finalidad:

Acceso. Facilitan el acceso a la justicia, dándoles opciones a los ciudadanos, para que de esta forma puedan resolver sus controversias pacíficamente.

Autogestión y participación. Aumentar la participación de los ciudadanos para la solución de las controversias.

Pacificación. Promover el diálogo y la paz social.

Distensión. Mejorar la actitud de los ciudadanos frente al sistema judicial, cuando se les dan otras alternativas para solucionar sus problemas.

Culturización. Descongestionar el sistema judicial, al utilizar los otros medios de solución de conflictos y demostrar su efectividad y que las personas los pueden utilizar antes de ir a los Tribunales.

Entrenamiento. Perfeccionar las técnicas que usan los trabajadores de la justicia.

Mejores soluciones. Brindar a la comunidad otras opciones para solucionar sus conflictos, de una forma más expedita, eficaz y económica.

Esto permite desarrollar y brindar un ambiente de búsqueda de soluciones en las personas, un cambio de actitud hacia los problemas y dificultades que se presenten en la sociedad, y el fortalecimiento de una cultura de paz.

Después de la implementación de la Ley RAC No. 7727 en Costa Rica, la historia del proceso judicial ha pasado por cuatro fases, y así lo describen Gómez, R. y Ruiz, M. (2011):

a) Periodo 1993-1996. Fase de sensibilización, información e investigación: Este periodo básicamente es la respuesta a la excesiva cantidad de disputas que se encontraban plasmadas en los despachos judiciales y que en muchos casos eran conflictos que no necesitaban de la instancia judicial, situación que produjo la búsqueda de una posible solución, siendo considerado como tal el RAC, con el que se buscaría promover una cultura de paz a partir de la utilización de los mecanismos RAC.

b) Periodo 1996-1998. Consolidación de experiencias piloto y promulgación de normativa legal y reglamentaria: Manteniendo la misma línea del primer periodo, una vez que se realizaron las estrategias, el diseño, la promoción y capacitación del programa RAC, el siguiente paso era la implementación y desarrollo de una serie de proyectos piloto, que se elaboraron con el objetivo de que la población en general conociera de las facilidades y ventajas que constituía la utilización de los mecanismos auto compositivos como una forma de solucionar los conflictos de una manera más rápida y con una mayor posibilidad de satisfacer los intereses de ambas partes.

c) Periodo 1998-2001. Fase de desarrollo y expansión de Centros Privados de Resolución Alternativa de Conflictos adscritos al Ministerio de Justicia y Gracia: Dentro de este periodo la característica más importante es la creación de los Centros Privados de Resolución de Conflictos, creación que se respalda con la promulgación del Decreto Ejecutivo No 27-166-J del 23 de julio de 1998, que modifica el capítulo IV de la Ley RAC No. 7727, estableciendo por lo tanto un gran proceso de reforma en cuanto al sector de justicia, debido a que creaba centros que estarían encargados de administrar los medios de solución alternativa de conflictos.



d) Periodo 2001 en adelante. Proceso de transformación y renovación en la utilización de los mecanismos RAC: Esta última etapa trata básicamente del desarrollo gradual que ha tenido el tema del RAC en el sector Judicial, Legislativo y Ejecutivo.

En la actualidad, la Ley RAC No. 7727 se encuentra vigente y cuenta con un Reglamento denominado: Reglamento al Capítulo IV de la Ley de Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Social, el cual regula el funcionamiento de centros dedicados a la administración institucional de métodos alternos para la solución de conflictos.

## **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Surge el cuestionamiento que da origen a la investigación, y que se traduce en la pregunta:

¿Cómo se han desarrollado los espacios para la resolución alternativa de conflictos en el Ministerio de Educación Pública, Ministerio de Obras Públicas y Transportes y Ministerio de Salud?

Dado que desde 1998 se cuenta con una ley que fomenta la utilización de técnicas de resolución alternativa de conflictos, se ha evidenciado que muchos de los ministerios e instituciones públicas del país no la utilizan o, al menos, logran su máximo provecho.

El abogado Fernández (2018) menciona que es importante, incluso, crear una cultura de RAC que inicie en las personas desde el nivel preescolar, ya que evitaría que los juzgados y salas se saturen de conflictos que pueden solucionarse por otras vías:

(...) El ciudadano común, carece de herramientas para solucionar sus conflictos; la única solución que siempre le viene a la cabeza es litigar en los tribunales. Pero cuando todos los ciudadanos tienen que acudir a los tribunales estos se saturan. Dado que un juicio puede durar diez o más años en resolverse, la justicia pierde valor, y el ciudadano pierde la confianza en el Poder Judicial, aparte de perder su tiempo y la esperanza.

La educación en el uso de los medios RAC es tarea que debería iniciar en la casa, el preescolar, la escuela, el colegio, y reafirmarse en la universidad, de manera que se busque, se aplique y se acepten las soluciones logradas a través de la mediación y el arbitraje: “La educación en RAC en todos estos niveles sería verdaderamente una educación para la paz, esa paz de la cual Costa Rica hace alarde a nivel mundial”. (Fernández J.R., 2018).

Los especialistas citados resaltan la importancia de estas técnicas para solucionar conflictos. Existen evidencias de que con ellas se podrían

acelerar los procesos y reducir costos; así lo resalta la periodista Evelyn Fernández Mora (2016), donde refleja las grandes ventajas que han generado para el sector empresarial las técnicas RAC:

(...) En el caso del tiempo, por ejemplo, un arbitraje puede tardar entre 6 y 8 meses para que se dé una resolución.

El tiempo promedio que puede ser de hasta dos años en casos donde, por ejemplo, alguna de las partes no quede satisfecha con el laudo y lo impugne en Sala I, lo cual puede tardar hasta un año.

Empero, en un Juzgado Civil Ordinario en Costa Rica puede tardar hasta ocho años en resolverse. (Fernández, M.E., 2016).

Es necesario profundizar en el tema RAC, para evitar que los ministerios incurran en un desaprovechamiento de recursos financieros, humanos, tecnológicos, y sin dejar de lado el tiempo que se invierte cuando una disputa termina en un procedimiento administrativo o incluso, en instancias judiciales, como lo menciona la licenciada Chévez (2018): “Por ello, mientras las decisiones judiciales producen resultados en los que unos ganan, y otros pierden, las resoluciones de la RAC generan soluciones en donde todos obtienen algún beneficio”. (Chévez, 2018).

Con lo anterior, se puede decir que, si se utilizaran de manera frecuente las técnicas RAC, se minimizarían la cantidad de trámites que se

dan hoy en día en las oficinas de asuntos jurídicos, los despachos ministeriales y las oficinas de asuntos disciplinarios de las instituciones con énfasis sancionatorio, lo cual permitiría canalizar los recursos en lo estratégico y resolver, de manera más eficiente, los conflictos de niveles operativos.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Analizar el desarrollo de espacios para la resolución alterna de conflictos, en el Ministerio de Educación Pública, Ministerio de Obras Públicas y Transportes y Ministerio de Salud.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Describir el entorno institucional en el tema de Resolución Alterna de Conflictos del Ministerio de Educación Pública, Ministerio de Obras Públicas y Transportes y Ministerio de Salud.
2. Determinar el desarrollo que han tenido los espacios RAC en el Ministerio de Educación Pública, Ministerio de Obras Públicas y Transportes y Ministerio de Salud.
3. Plantear lineamientos de acuerdo con los resultados del estudio y su aproximación con lo establecido en la teoría RAC, en el Ministerio de Educación Pública, Ministerio de Obras Públicas y Transportes y Ministerio de Salud.

## **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **TIPO DE ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación tiene un enfoque cualitativo. Hernández, Fernández y Baptista (2014) indican que “las investigaciones cualitativas se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas)”.

En el análisis de la realidad de los tres ministerios, que forman parte del presente estudio, se realiza una descripción del entorno institucional que les permita, a las investigadoras, determinar el espacio que tienen las técnicas RAC, para así plantear los lineamientos para la mejora de la aplicación, de acuerdo con los resultados que se exponen en el capítulo final del estudio.

A su vez, se incluyen técnicas de investigación que caracterizan dicho enfoque.

### **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Se analiza un caso real mediante un estudio del entorno y el desarrollo que han tenido los espacios RAC en la Administración Pública; posteriormente, se proponen lineamientos de acuerdo con los resultados y su aproximación a la teoría RAC, en los tres ministerios, lo cual califica al

presente trabajo como una INVESTIGACIÓN-ACCIÓN, ya que se analiza un problema y se generan los lineamientos.

Además, se trata de un trabajo NO EXPERIMENTAL, ya que no se pretende modificar ni alterar variables; TRANSVERSAL, al recolectar los datos en un solo momento y en un tiempo único; finalmente, es un trabajo de carácter DESCRIPTIVO, al buscar presentar un panorama del estado de una o más variables en uno o más grupos de personas, objetos o indicadores en determinados momentos.

Lo anterior se respalda en lo establecido por los autores Roberts, 2013; Brydon-Miller, Greenwood y Maguire, 2003; Reason y Bradbury, 2001, y McTaggart, 1996 (citados en Hernández, 2014) donde se indica que una Investigación-Acción trata de resolver una problemática.

## **UNIDAD DE ANÁLISIS**

El proyecto cuenta con la participación de los representantes de cada ministerio que se encuentran directamente relacionados con temas de resolución de conflictos, como los son: Departamento de Relaciones Laborales (MOPT), Departamento de Gestión Disciplinaria (MEP), Dirección de Desarrollo Humano y la Dirección de Asuntos Jurídicos (Ministerio de Salud).

## **ALCANCES Y LIMITACIONES**

### ***Alcances***

La trascendencia de esta investigación radica en analizar el desarrollo de los espacios para la resolución alterna de conflictos en el Ministerio de Educación Pública, Ministerio de Obras Públicas y Transportes y Ministerio de Salud.

Por lo tanto, los alcances específicos están ligados a los encargados de la resolución de conflictos en cada Departamento de los ministerios en estudio.

### ***Limitaciones***

En el desarrollo de la Investigación se presentaron las siguientes limitaciones:

- i. Disposición, por parte de los servidores de las instituciones, en brindar información, principalmente para el caso del MEP.
- ii. Disposición de tiempo, por parte de los representantes, por sus ocupaciones laborales y compromisos de agenda, que prolongaron las etapas en las que se requirió contacto directo con ellos, principalmente con los representantes del MOPT.



- iii. Poca información existente del tema RAC como tal y su aplicabilidad en el Gobierno Central de Costa Rica, para la atención de conflictos en el ámbito laboral interno de la Administración.

## CATEGORÍAS DE ANÁLISIS

Tabla 1. Categorías de Análisis

<b>Categorías de Análisis</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Definición Instrumental</b>
<b>Sistema RAC.</b>	Son aquellos mecanismos alternos, mediante los cuales se busca la solución pacífica del conflicto, a través de la utilización del diálogo, el respeto mutuo y la comunicación efectiva, convirtiéndose, por lo tanto, en “una opción viable, económica y accesible para fomentar el buen hábito de hacernos responsables de nuestros actos y sus consecuencias”. (Gómez, R. y Ruiz, M., 2011).	El sistema RAC que tiene cada	Para indagar esta categoría de análisis, se utilizarán los siguientes instrumentos de recolección de información: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de observación.</li> <li>• Guía de revisión.</li> </ul>

<b><i>Categorías de Análisis</i></b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Definición Instrumental</b>
<b><i>Entorno del sistema RAC.</i></b>	“Entorno es todo aquello fuera de los límites del sistema...”. (Beltran, P., 2011).	Los factores que rodean a las personas que laboran en las unidades de RAC en cada ministerio.	En la guía de entrevistas se agregan preguntas sobre los factores que rodean el proceso RAC en cada unidad que lo realiza.

<b>Categorías de Análisis</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Definición Instrumental</b>
<b>Espacios delimitados para la RAC</b>	<p>“Es un asunto, entonces, de proporcionarles a los individuos herramientas que los estimulen a desarrollar su creatividad e imaginación en el proceso de solución de sus conflictos. Cuando a los niños se les brindan espacios cálidos de amistad, de participación...”. (Ramírez, A., no especifica año).</p>	<p>Se procede a identificar los responsables del proceso, el equipo y los materiales que se utilizan para la resolución de cada caso, así como los formularios y los estudios que realizan en cada ministerio para determinar cuándo existen casos que resolver.</p>	<p>Para indagar esta categoría de análisis, se utilizarán los siguientes instrumentos de recolección de información:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de revisión documental.</li> <li>• Guía de entrevista documental.</li> </ul>

<b>Categorías de Análisis</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Definición Instrumental</b>
<b>Lineamientos para la gestión de la RAC.</b>	“...es un conjunto de acciones específicas que determinan la forma, lugar y modo para llevar a cabo una política en materia de obra y servicios relacionados con la misma”. (Ortega, G. y Puerto, S., 2013).	Los lineamientos son el resultado del estudio de los procesos que se llevan a cabo en cada ministerio, en espacios RAC.	Para observar esta categoría analítica. se hará uso de la herramienta guía de observación, guía de revisión documental y guía de entrevista, aplicadas por las investigadoras a los funcionarios involucrados en el proceso y a formularios, oficios y documentos generados en el proceso.

Fuente: Elaboración propia.

## TÉCNICAS DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la presente investigación se utilizan técnicas propias del enfoque cualitativo, mediante la implementación de los siguientes instrumentos:

- i. **Guía de preguntas:** consiste en la principal herramienta para obtener información desde la perspectiva de los funcionarios de las unidades en cada ministerio; además contribuye a la elaboración de los resultados de dicho estudio. (Véase el anexo 1).
- ii. **Guía de revisión documental:** esta guía se utiliza como instrumento para la recolección de información, que permita conocer cómo se realiza el proceso de atención de conflictos en cada unidad de estudio de estos ministerios, y así contar con mayores insumos para la descripción del contexto institucional que se debe analizar en el objetivo específico No. 1 de la investigación. (Véase el anexo 2).

Dichos instrumentos son aplicados a las siguientes personas: en el caso del MEP a la Licda. Nelly Villegas Brenes, jefa del Departamento de Gestión Disciplinaria de la Dirección de Recursos Humanos; en el MOPT la persona entrevistada es el Lic. Juan Carlos del Valle Pascua, jefe del Departamento de Relaciones Laborales de la Dirección de Gestión

Institucional de Recursos Humanos, y en el Ministerio de Salud, la M.Sc. Miriam Valerio Bolaños, Directora de Desarrollo Humano; además, al MBA. Alonso Hernández Montero, jefe de la Unidad de Recursos Humanos, y la Licda. Jessica González Montero, jefa de la Unidad de Asesoría Legal de la Dirección de Asuntos Jurídicos, quienes son los encargados de las Unidades que atienden los conflictos en cada ministerio, porque son las personas conectoras, realmente, de cada proceso relacionado con el tema, en estas instituciones.

Con la aplicación de estas técnicas e instrumentos, se espera obtener información que se utilice de insumo para el cumplimiento de los objetivos de esta investigación.

Además, se emplean fichas de trabajo para recolectar la información y hacer anotaciones importantes. Se utilizan los siguientes métodos de recolección de información:

- Entrevista.
- Recopilación documental.

## **MÉTODOS Y TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Para el análisis de la información se utiliza la técnica del FODA, de acuerdo con la sistematización de los resultados obtenidos.

- **FODA**

Esta técnica se utilizará para el desarrollo del objetivo No. 2, a raíz del análisis de la información aportada por los funcionarios entrevistados de cada ministerio y de la revisión documental realizada.

A continuación, se presenta una breve descripción de la herramienta que se utilizará para el análisis de la aplicación de la Ley RAC No. 7727, en los ministerios mencionados.

Se realiza el análisis FODA como instrumento para determinar las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades, ya que es una herramienta muy conocida y de gran trayectoria, por lo cual se considera que muchas organizaciones se identifican con la misma, garantizando una mejor comprensión.

Para David, R. (2003), el FODA es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de Fortalezas y Oportunidades (FO), estrategias de Debilidades y Oportunidades (DO), estrategias de Fortalezas y Amenazas (FA) y estrategias de Debilidades y Amenazas (DA).



**Estrategias FO:** utilizan las fortalezas internas de una organización para aprovechar las oportunidades externas.

**Estrategias DO:** tienen como objetivo mejorar las debilidades internas, al aprovechar las oportunidades externas.

**Estrategias FA:** usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

**Estrategias DA:** son tácticas defensivas, que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

La tabla 2 muestra una representación esquemática de la herramienta FODA.

**Tabla 2. Análisis FODA**

<b>Dejar siempre en blanco</b>	<b>Fortalezas: F</b> 1. 2. Lista de Fortalezas 3. 4.	<b>Debilidades: D</b> 1. 2. Lista de Debilidades 3. 4.
<b>Oportunidades: O</b> 1. Lista de Oportunidades 2. 3. 4.	<b>Estrategias FO</b> 1. Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades 2. 3. 4.	<b>Estrategias DO</b> 1. Superar las debilidades al aprovechar las oportunidades 2. 3. 4.
<b>Amenazas: A</b> 1. Lista de Amenazas 2. 3. 4.	<b>Estrategias FA</b> 1. Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas 2. 3. 4.	<b>Estrategias DA</b> 1. Reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas 2. 3. 4.

Fuente: David, R., 2003.

## VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Se realiza un proceso de triangulación de la información, donde se utilizan diferentes fuentes y métodos para recolectarla y analizarla.

Los resultados que se obtengan se presentarán a las jefaturas de cada Unidad, que forman parte del estudio; asimismo, durante el proceso de ejecución del trabajo, se mantiene una comunicación constante para los

casos en los que es necesario validar cierta información que se considera poco clara para analizarla.

## **ACTIVIDADES REALIZADAS**

En primera instancia, se realizó una sesión de análisis con el tutor del proyecto, para poder definir el anteproyecto.

Una vez validado el anteproyecto por el tutor y los lectores, se procedió a presentarlo ante la Comisión de Trabajos Finales de Graduación de la Escuela de Administración Pública.

Una vez aprobado el anteproyecto, se realizó una sesión de trabajo para la elaboración del marco teórico y, con apoyo del tutor del seminario, se formuló el primer objetivo del proyecto, así como la elaboración de las herramientas para aplicarlas en los ministerios.

Se realizaron visitas de campo en los tres ministerios, con el fin de aplicar las entrevistas a los diferentes actores involucrados en temas de resolución de conflictos, para recolección de información.

Se sistematizó la información recopilada y se realizaron varias sesiones de trabajo, para analizarla en el desarrollo de los dos objetivos iniciales de la investigación.

Posterior a dicho análisis, se planteó una serie de lineamientos, que pueden contribuir a la implementación de espacios RAC en cada ministerio.

## **CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL**

### **a. MARCO CONTEXTUAL**

El presente trabajo pretende realizar un análisis de los espacios para la resolución alterna de conflictos y su aplicación en los ministerios de la República, específicamente en el Ministerio de Educación Pública, Ministerio de Obras Públicas y Transportes y Ministerio de Salud.

A continuación, se presenta, en la tabla 3, un resumen que refleja el recurso económico con el que han contado estos tres ministerios en los últimos períodos, y posteriormente se describe brevemente a cada una de las instituciones.

**Tabla 3. Representación Económica de los Ministerios en el Apartado del Poder Ejecutivo del Presupuesto Nacional**

PRESUPUESTO								
Año	MEP	%	MOPT	%	Ministerio de Salud	%	Presupuesto total del Poder Ejecutivo	Representación porcentual total en el presupuesto asignado al Poder Ejecutivo
<b>2017</b>	¢2 564 941 000 000	31%	¢466 629 000 000	5,6%	¢307 823 000 000	3,7%	<b>¢8 392 694 000 000</b>	40%
<b>2018</b>	¢2 666 047 758 669	31%	¢474 116 000 001	5,4%	¢325 856 066 000	3,7%	<b>¢8 703 876 416 000</b>	40%
<b>2019</b>	¢2 648 412 000 000	25,6%	¢418 390 000 000	4,0%	¢330 435 000 000	3,2%	<b>¢10 361 408 559 270</b>	32,8%

Fuente: Elaboración propia.

Esta tabla refleja el impacto presupuestario que cada una de las instituciones representa en el marco del presupuesto nacional asignado al Poder Ejecutivo, para los años 2017, 2018 y 2019.

Se puede determinar que la sumatoria del presupuesto asignado a los tres ministerios es equivalente a un 40% aproximadamente del total asignado; esto significa que su peso, a nivel económico para el país, como Gobierno Central, es el más grande con respecto a las demás instituciones del Estado.

## **1. Ministerio de Educación Pública**

El MEP es la institución rectora de la educación costarricense, y se enfrenta a dificultades relacionadas con la atención de conflictos; sin embargo, no cuenta con una dependencia o espacio dedicado específicamente a ellos.

Esto no significa que actualmente no se atienden los casos de esta índole, ya que otras unidades están resolviendo y realizando funciones como recargo, sin la posibilidad de contar con mejor asesoría, tiempos de respuesta más rápidos, seguimiento efectivo, entre otros.

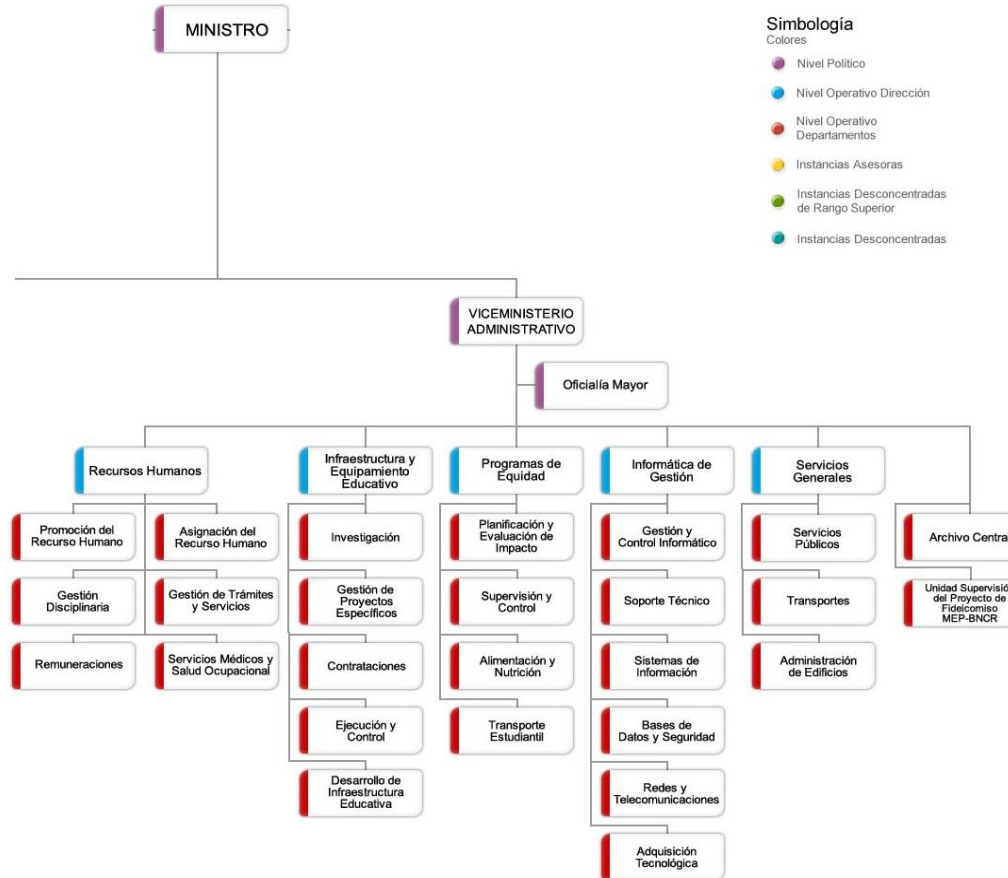
El Departamento de Gestión Disciplinaria, del MEP, tiene la necesidad de definir el espacio que sea más adecuado para solucionar conflictos que se generan en el entorno de la Institución.

## **ORGANIGRAMA**

El organigrama completo del Ministerio de Educación Pública, para efectos de este proyecto, se presenta a continuación de forma parcial mediante la Ilustración 1, donde se muestra el Departamento de Gestión Disciplinaria, el cual es el encargado actualmente del proceso en estudio. El organigrama, en su versión completa, puede ser consultado en la página web de este Ministerio.



**Ilustración 1. Organigrama Estructural Parcial del Ministerio de Educación Pública de Costa Rica**



Fuente: Ministerio de Educación Pública de Costa Rica, modificado por autoras de esta investigación.

## **2. Ministerio de Obras Públicas y Transportes**

El MOPT es la Institución rectora del Sector Transporte; responsable de regular y controlar el transporte, así como de ejecutar obras de infraestructura del transporte, seguras y eficientes, con el objetivo de contribuir al crecimiento económico-social en armonía con el ambiente.

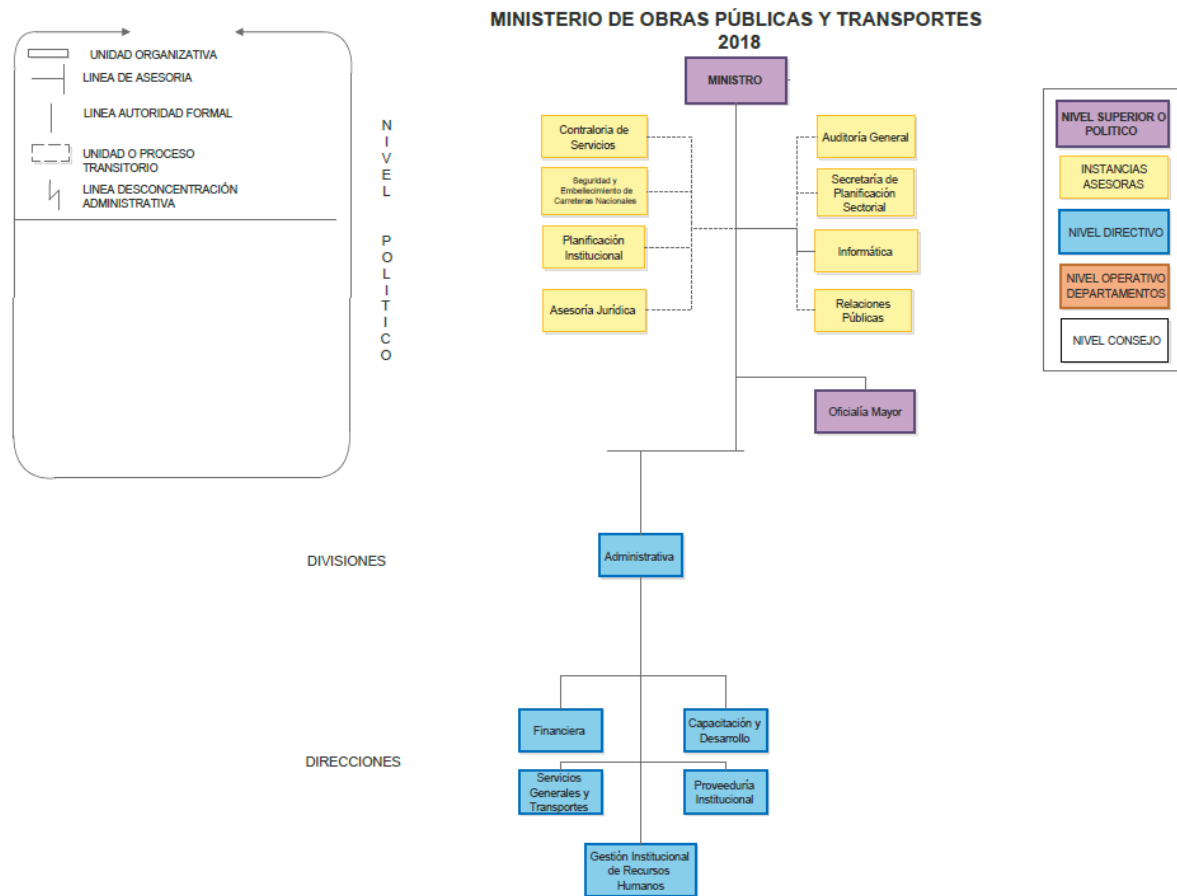
Pero como en todo centro de trabajo, el MOPT también presenta conflictos por resolver, tanto laborales como judiciales.

Actualmente, es el Departamento de Relaciones Laborales de la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos el encargado de resolver los conflictos laborales en este Ministerio.

### **ORGANIGRAMA**

El organigrama del MOPT se presenta en la Ilustración 2, disponible también en la página web oficial. En el mismo no se visualiza el Departamento de Relaciones laborales, pero tal como se indicó anteriormente, se encuentra adscrito a la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos, por lo que, para efectos del presente trabajo, se presenta el organigrama parcial, donde se muestra la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos, encargada del proceso que se está estudiando.

**Ilustración 2. Organigrama Estructural Parcial del Ministerio de Obras Públicas y Transportes.**



Fuente: Ministerio de Obras Públicas y Transportes, modificado por autoras de esta investigación.

### **3. Ministerio de Salud**

El Ministerio de Salud es la entidad pública encargada del ejercicio de la rectoría del Sistema Nacional de Salud, con enfoque de promoción de la salud y prevención de la enfermedad, propiciando un ambiente humano sano y equilibrado, bajo los principios de equidad, ética, eficiencia, calidad, transparencia y respeto a la diversidad.

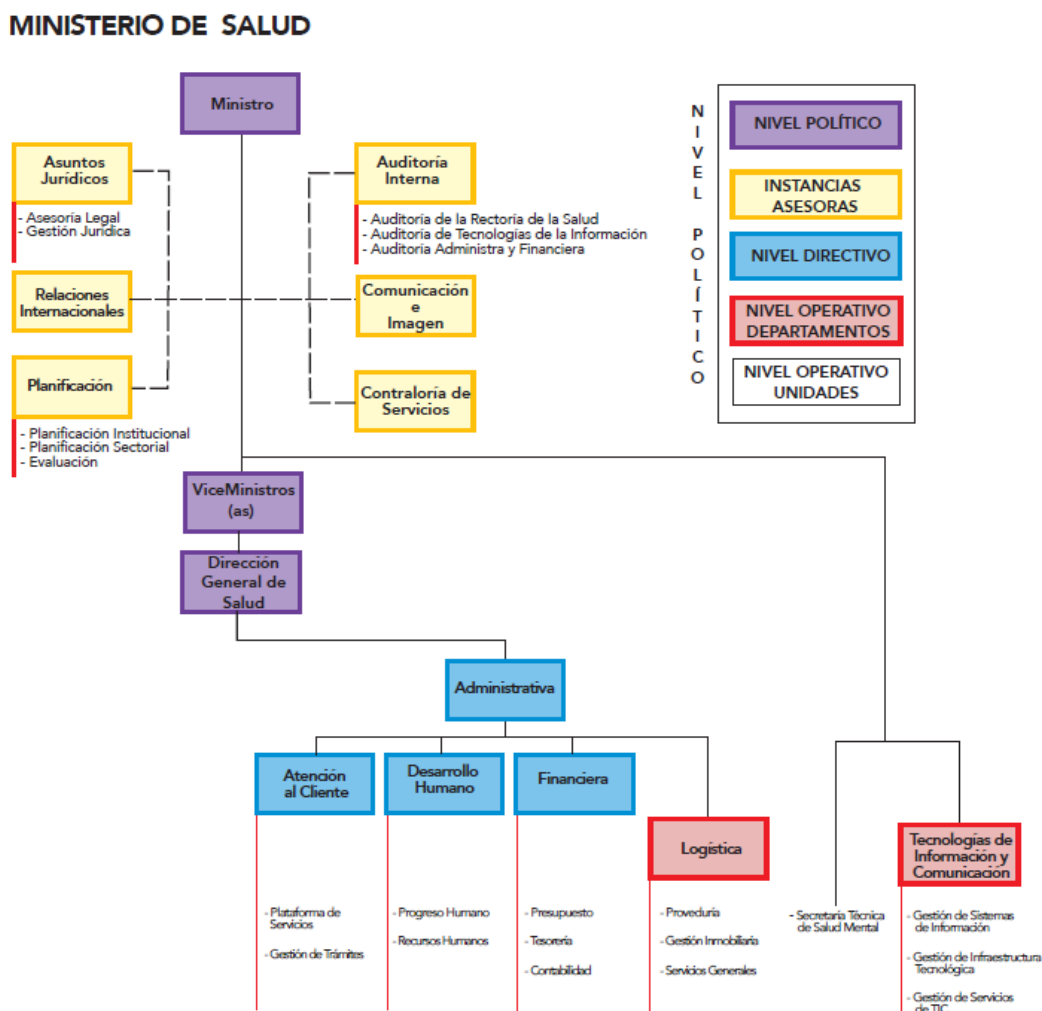
Los conflictos laborales en este Ministerio se resuelven a través de la Dirección de Desarrollo Humano y la Dirección de Asuntos Jurídicos, ya que no existe una unidad o estructura encargada únicamente de la atención de conflictos y disputas.

#### **ORGANIGRAMA**

En el organigrama no se visualiza la Dirección de Desarrollo Humano, que pertenece a la División Administrativa y, a su vez, pertenece a la Dirección General de Salud, la cual está adscrita al Despacho Ministerial, de la cual depende directamente la Dirección de Asuntos Jurídicos.

A continuación, se presenta el organigrama parcial, donde se puede identificar la unidad encargada del proceso que se está estudiando; el organigrama completo del Ministerio de Salud se puede visualizar en la página web de dicha institución.

### Ilustración 3. Organigrama Estructural Parcial del Ministerio de Salud



Fuente: Ministerio de Salud, modificado por autoras de esta investigación.

#### b. MARCO LEGAL




En Costa Rica existen varios instrumentos legales que respaldan la metodología RAC; principalmente se hace referencia a la Ley de Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Social, No. 7727, publicada en La Gaceta No. 9, del 14 de enero de 1998. Esta ley tiene, como objetivo principal,

mejorar la atención de situaciones conflictivas de una forma alternativa, evitando a las vías ordinarias o tradicionales, mejor conocida como la vía judicial.

La Ley cuenta con un reglamento, emitido por decreto ejecutivo No. 27166-J, publicado en La Gaceta del 23 de julio de 1998, el cual contiene los lineamientos prácticos de la aplicación de la Ley No. 7727; entre otros objetivos, persigue que las normas de la comunidad y los intereses de los individuos se tomen en consideración, al ser lo que se busca no es hallar culpables, sino restaurar relaciones.

Además de esta ley, siendo la más importante respecto a RAC, y que es insumo primordial para el desarrollo del presente trabajo, se rescatan los Reglamentos Autónomos de Servicio de cada ministerio:

**Tabla 4. Decretos Ejecutivos**

	<p>Decreto Ejecutivo No. 5771-E, Reglamento Autónomo de Servicios del Ministerio de Educación Pública, del 21/04/1976, publicada en La Gaceta 75, Alcance 65.</p>
	<p>Decreto Ejecutivo No. 37204, Reforma Reglamento Autónomo de Servicios del Ministerio de Obras Públicas y Transportes, del 12/06/2012, publicada en La Gaceta 140, Alcance 99.</p>
	<p>Decreto Ejecutivo No. 32544, Reglamento Autónomo de Servicio del Ministerio de Salud del 09/02/2005, publicada en La Gaceta 157 del 17/08/2005.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Los Reglamentos pautan el funcionamiento en general de cada ministerio y sus unidades organizativas, definen las responsabilidades, obligaciones y

derechos de los funcionarios y el patrono, y mencionan también las sanciones a las que se exponen los trabajadores por incurrir en faltas.

Para las Unidades de Estudio se justifica su participación en la presente investigación, dados los objetivos que definen su funcionar:

### **MEP-Departamento de Gestión Disciplinaria**

La función del Departamento de Gestión Disciplinaria, según lo señalado por la página oficial del MEP, consiste en:

El departamento de Gestión Disciplinaria es el responsable de desarrollar todo procedimiento disciplinario que se origine contra funcionarios del Ministerio de Educación Pública y del manejo y resolución de conflictos en Centros Educativos Públicos, de conformidad con lo establecido en el Estatuto de Servicio Civil y sus Reglamentos, la Ley contra el Hostigamiento Sexual en el Empleo y la Docencia y su Reglamento.

### **MOPT-Departamento de Relaciones Laborales**

Los representantes del Departamento de Relaciones Laborales describen el objetivo del mismo de la siguiente manera: “Garantizar soluciones eficaces sobre cualquier conflicto laboral que se genere en la Institución, aplicando la legislación vigente y la normativa dictada sobre recursos humanos en materia laboral”.

## **Ministerio de Salud**

Se detallan los objetivos de las entidades que están directamente relacionadas con la atención de conflictos en este ministerio:

### **Dirección de Desarrollo Humano**

Su objetivo consiste en garantizar que la ejecución del proceso de gestión de recursos humanos a nivel institucional se realice de manera articulada, eficaz y con la calidad requerida, para lo cual define directrices técnicas, formula planes y proyectos, establece procedimientos, desarrolla sistemas y ejecuta directamente las actividades operativas de dicho proceso correspondientes a la Dirección de Desarrollo Humano. Brinda supervisión capacitante al nivel regional y acompañamiento técnico al Despacho del ministro y a las divisiones y direcciones de los niveles central, regional y local.

### **Dirección de Asuntos Jurídicos**

Su objetivo consiste en brindar el soporte jurídico que el Despacho del ministro y el Ministerio en general le solicite, así como normalizar el desarrollo de la función de soporte jurídico dentro del Ministerio de Salud y asesorar a quienes lo requieran. Además, le corresponde revisar los instrumentos legales en los que interviene el Ministerio de Salud, así como mantener un inventario de leyes, decretos, acuerdos, convenios y otros instrumentos jurídicos relacionados con la producción social de la



salud y la rectoría en materia de salud pública. De esta forma, contribuye a garantizar que las actuaciones de los funcionarios de la Institución estén acordes con el principio de legalidad y el ordenamiento jurídico vigente.

### c. TEORÍAS RAC

Dicho apartado está compuesto por conceptos y teorías relacionados con los diferentes espacios para la resolución alterna de conflictos, el cual se enfoca principalmente en espacios de Ministerio de Educación Pública, Ministerio de Obras Públicas y Transportes y Ministerio de Salud; abarca también conceptos y términos incluidos en la Ley No. 7727.

Para una mayor comprensión, se presenta un resumen gráfico de la estructura de esta sección:

#### Ilustración 4. Teoría RAC



Fuente: Elaboración propia.

### **i. ¿Qué es RAC?**

El Centro de Información Jurídica en Línea de la Universidad de Costa Rica, en convenio con el Colegio de Abogados de Costa Rica (CIJUL en Línea, 2009), utiliza la siguiente definición:

(...) La resolución alterna de conflictos comprende una serie de mecanismos de naturaleza alternativa y no sustitutiva del conflicto, dirigidos a la solución pacífica de las controversias, lo cual conlleva en sí el desarrollo de una comunicación efectiva, que permite a las personas involucradas el intercambio de opiniones, percepciones e ideas, tanto del problema, como de sus posibles soluciones.

Dicha definición comprende lo que significa RAC. Anteriormente, lo que el Poder Judicial pretendía, cuando inició la promulgación de la Ley RAC No. 7727, era procurar soluciones más rápidas y efectivas a los conflictos de los ciudadanos, dando incluso satisfacción a los involucrados.

### **ii. ¿Por qué un espacio RAC?**

Los tribunales de justicia están saturados de muchos casos que se podrían resolver en menos tiempo y con menos recursos; por ello es que nacen los espacios RAC en Costa Rica, según CIJUL en Línea (2009):

Su finalidad primordial se fundamenta en la búsqueda de la justicia y la promoción de la paz social dentro del contexto de la no violencia, claro

está, sin sustituir o corregir la actuación del Poder Judicial o privatizar la administración de la justicia.

El objetivo de estos mecanismos consiste en ampliar las posibilidades del ciudadano para resolver satisfactoriamente sus diferendos, procurándose un clima social más pacífico mediante la recuperación del diálogo en sociedad.

Existen muchos conflictos laborales que se pueden resolver con mecanismos RAC; sin embargo, en los ministerios del Poder Ejecutivo que forman parte del presente estudio, no los utilizan, o no se obtienen la mayor ventaja y las bondades que estos ofrecen.

### **iii. Estrategias y técnicas RAC**

En la Ley de Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Social, Ley RAC No. 7727, se mencionan: la conciliación, la mediación y el arbitraje. El Centro de Información Jurídica en Línea de la Universidad de Costa Rica, en convenio con el Colegio de Abogados de Costa Rica (CIJUL en Línea), define dichos mecanismos de la siguiente manera:

#### ***La conciliación***

El término conciliación precisa “la intención de solucionar pacíficamente el problema que afrontan voluntades encontradas, arreglo que se puede lograr dentro o fuera del mismo proceso, y antes o después de habérselo promovido”.

Como modalidades de esta se tienen:

- La conciliación procesal o extrajudicial: tiende a resolver el conflicto antes de llegar a la esfera litigiosa. La participación de un tercero no otorga carácter jurisdiccional al procedimiento, puesto que el conciliador interviene por voluntad directa de las partes y no por voluntad del Estado, quien lo predetermina como juez natural.

Sin embargo, las partes en diferencia pueden acordar que el tercero tenga incidencia y facultad resolutoria, la cual podrán acatar sin derecho a recurso alguno, o admitiendo que su proposición sea simple acercamiento a los intereses enfrentados, generando una alternativa más de solución pacífica.

- La conciliación procesal: se instala en el curso de un proceso en trámite o en vías hacia ello como una forma de conciliar con sacrificio de intereses. Es un mecanismo dirigido a atenuar ánimos exacerbados, mediante el cual se evita la prolongación de un pleito que tiene respuestas anticipadas sin necesidad de obtenerlas con la sentencia definitiva.

### ***La mediación***

La mediación consiste en un proceso de interpretación sobre la verdadera necesidad e interés de los sujetos en el conflicto. El mediador se reúne con las partes, por separado o con ambas a la vez, tratando de facilitar la comunicación entre sí y, de ser posible, lograr que resuelvan su situación mediante un arreglo.

El procedimiento a seguir durante la mediación contempla los siguientes aspectos:

Las partes someten su crisis a la intervención de un mediador.

- El rol del mediador se limita a proponer a las partes soluciones posibles, quedando en poder de ellas la decisión final. El mediador no resuelve el pleito, sino que ayuda a que las partes lo hagan.
- La confidencialidad estricta sólo [sic] evita que alguna de las partes pretenda obtener pequeñas ventajas tomadas del acercamiento previo.
- Cuando la comunicación resulta difícil, por el alto grado de hostilidad, el mediador utiliza la reunión independiente, obteniendo con ello el entendimiento necesario.

### ***El arbitraje***

Ante todo, es una institución práctica para descongestionar la intensa labor de los tribunales, es decir, un mecanismo alternativo a la jurisdicción, cuya base está en el acuerdo de partes voluntariamente comprometidas.

Como el proceso arbitral no tiene posibilidades cautelares ni de ejecución, el ámbito tolerado para su desarrollo sería el de un proceso de conocimiento, auxiliado por la jurisdicción judicial para lograr dichas medidas. Asimismo, al debatir conflictos su proceder será contencioso.

Cabe mencionar que los árbitros no integran, por vía de principio, ninguna organización estatal, por lo tanto, sus integrantes no son auxiliares de la justicia ni funcionarios públicos. (CIJUL en Línea, 2005).

Es importante destacar que los mecanismos mencionados son solo algunos de los existentes en materia de Resolución Alternativa de Conflictos, pero la ley menciona estos únicamente; además, son los más conocidos y utilizados en Costa Rica.

A continuación, se presenta una tabla comparativa para detectar, con mayor facilidad, las bondades y diferencias de cada mecanismo:

**Tabla 5. Comparación de Conciliación, Mediación y Arbitraje**

Conciliación	Mediación	Arbitraje
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son las partes de un conflicto que llegan a un acuerdo.</li> <li>• El conciliador no realiza propuestas.</li> <li>• La intervención del conciliador nunca es vinculante para las partes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son las partes de un conflicto que llegan a un acuerdo.</li> <li>• El mediador puede realizar propuestas.</li> <li>• La intervención del mediador nunca es vinculante para las partes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es el árbitro quien dicta la resolución del conflicto.</li> <li>• El árbitro tiene poderes decisorios.</li> <li>• La intervención del árbitro es vinculante para las partes.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

La mediación y la conciliación son procesos similares; en ambos, las partes intervinientes son asistidas por un tercero.

En la mediación, son las partes las que, a través de las intervenciones del mediador, encuentran soluciones al conflicto. Por su parte, en la conciliación, el conciliador no puede proponer la solución. Finalmente, el arbitraje es un proceso en el cual la solución del conflicto la define el o los árbitros.

#### iv. ¿Qué es un Centro RAC?

Los centros RAC son una alternativa respaldada en la Ley No. 7727, con el objetivo de poner a disposición una opción ágil y rápida de solucionar los conflictos sin acudir a los procesos largos y lentos del sistema judicial.

Para Salas, S. (2007) son: "... Centros que administran institucionalmente métodos de resolución alterna de conflictos, uno de ellos, por ejemplo, es el estar debidamente inscritos ante la Dirección Nacional de Resolución Alterna de Conflictos del Ministerio de Justicia".

Asimismo, define dos tipos de centros: el programa de Casas de Justicia y los Centros Privados autorizados por la DINARAC.

Una de las diferencias más destacables de los Centros, con respecto a las Casas, es el pago de los servicios que se requieren. En los Centros los servicios tienen un costo monetario, y para el caso de las Casas de Justicia, el servicio que brindan es gratuito.

A continuación, se mencionan los Centros y Casas RAC de Costa Rica, que se encuentran adscritos a la DINARAC:

- i. Centro de Conciliación y Arbitraje de la Cámara de Comercio CR (CCA).
- ii. Centro Int. Conciliación Arbitraje Cámara Norte Americana Comercio (CICA- AMCHAM).

- iii. Centro de Resolución de Conflictos del Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos (CRC-CFIA).
- iv. Centro de Mediación y Manejo de Conflictos, Enseñanza e Investigación (CEMEDCO).
- v. Instituto de Conflictos Familiares (INCOFAMI).
- vi. Centro de Mediación y Arbitraje (CEMEDAR).
- vii. Centro de Mediación, Balanza y Nivel JURISIS.
- viii. Centro Autónomo RAC Laboral.
- ix. Centro Latinoamericano de Resolución de Conflictos (CELARAC).
- x. Centro de Arbitraje y Mediación CAM-CR.
- xi. Centro de Resolución de Conflictos Punto de Encuentro.
- xii. TRAC Centro de Conciliación, Mediación y Arbitraje.
- xiii. Instituto de Resolución de Conflictos del Sur (INRECOSUR).
- xiv. Centro de Justicia Alternativa de la Asociación de Importadores de Vehículos y Maquinaria (CJAA).
- xv. Centro de Conciliación y Acuerdos CONSENSUM.
- xvi. Centro de Mediación Quatro Legal.



- xvii. Centro de mediación y conciliación CONCORDIA.
- xviii. Centro Integral de Resolución de Conflictos CIREC.
- xix. Centro de Resolución Alternativa de Conflictos BA-RAC.
- xx. Centro de Resolución Alterna de Conflictos Sociedad Anónima CENRAC.
- xxi. Centro Nacional para la Resolución Alterna de Conflictos CENARAC, Limitada.
- xxii. Centro Nacional de Mediación CENAME.
- xxiii. Centro Integral de Mediación CIMED S.R.L.
- xxiv. Centro RAC del Consorcio Especializado Pro Cultura de Paz CEPROPAZ.
- xxv. Promotores de Mediación y Conciliación para Costa Rica, Centro de Resolución Alterna de Conflictos PROMEDCON S.A.
- xxvi. Centro de Mediación Sierra.
- xxvii. Alternative Dispute Resolution Center S.R.L.

Se les consultó, a los Centros mencionados, si realizan procesos RAC con instituciones públicas, de lo cual se obtuvo respuesta de 16 centros, donde 13 indicaron que no han realizado este tipo de procesos con el Estado y 3, a saber: el Centro de Mediación y Arbitraje CAM-CR, el Centro Integral de Resolución de

Conflictos CIREC y el Centro de Resolución de Conflictos del Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos (CRC- CFIA), manifestaron que la información de los casos es confidencial, por lo que no se cuenta con mayor detalle de ello.

## **CAPÍTULO III: Análisis de resultados sobre la aplicación de Resolución**

### **Alternativa de Conflictos en los Ministerios**

En el presente capítulo se desarrolla el Objetivo Específico 1: Describir el entorno institucional en el tema de Resolución Alternativa de Conflictos del Ministerio de Educación Pública, Ministerio de Obras Públicas y Transportes y Ministerio de Salud, y el Objetivo Específico 2: Determinar el desarrollo que han tenido los espacios RAC en el Ministerio de Educación Pública, Ministerio de Obras Públicas y Transportes y Ministerio de Salud.

#### **Entorno institucional de RAC en los Ministerios analizados**

Según se pudo constatar, mediante las entrevistas realizadas a representantes de los ministerios en estudio, la Resolución Alternativa de Conflictos como concepto académico es conocida en cada una de estas, desde una posición idealista, mas no práctica; asimismo, es de conocimiento la existencia de la Ley de Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Social, No. 7727; a pesar de que declaran, no es puesta en práctica formalmente en las instituciones.

Se considera el RAC como un instrumento para minimizar los conflictos que se generen entre las partes, teniendo en cuenta que los procesos judiciales son sumamente lentos, complejos y caros, por lo que es una ventaja someter los casos, que cumplen con los requisitos, a un centro de arbitraje de conflicto, donde se resuelven más rápido y se ahorra tiempo, a pesar del costo monetario.

Los tres ministerios cuentan con personal calificado para entender y liderar procesos de resolución alterna de conflictos, ya que tienen formación como abogados, psicólogos y administradores; asimismo, se cuenta con el interés por desarrollar el tema, lo cual se profundizará más adelante.

En el Departamento de Gestión Disciplinaria, del MEP, se atienden conflictos entre padres de familia, estudiantes, compañeros de oficina, jefes de oficina y subalternos, por lo que la atención está planteada para recibir casos por parte de todos los actores que forman parte del ministerio; estos expedientes de casos se abren a partir de la interposición de una denuncia por escrito.

Dicha Unidad cuenta con profesionales en Derecho, que están certificados en RAC, factor que fortalece la capacidad de brindar criterios y contar con métodos más ágiles para resolver los conflictos que se presentan.

Por su parte, en el MOPT, al igual que en los demás ministerios del Gobierno Central que forman parte del Régimen del Servicio Civil, son normados por el Estatuto de Servicio Civil y su reglamento; a nivel interno, cuentan con el Reglamento Autónomo de Servicios del Ministerio de Obras Públicas y Transportes, el cual incluye las faltas en las que se incurren según sea el conflicto, el cual, a través del Departamento de Relaciones Laborales, se utiliza para aplicar el proceso disciplinario y el principio de legalidad en los casos que se presentan.

En el Ministerio de Salud, la aplicación del procedimiento de resolución de conflictos se da de forma empírica; en este Ministerio, la vía utilizada para la resolución de conflictos, para casos de diferencias entre funcionarios y jefaturas,

se resuelven con las jefaturas superiores como primera instancia y, si no se logra, se continúa hasta agotar la vía administrativa; excepto aquellos que por su naturaleza requieren una atención especial, como lo son los casos de acoso laboral o sexual, que se remiten a la Comisión de Acoso Laboral y Sexual, la cual se encuentra adscrita al despacho ministerial.

Los casos de conflictos entre funcionario-patrono, normalmente se atienden por denuncias interpuestas ante el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (que a su vez realizan procesos RAC, pero no son aplicados en/por el Ministerio de Salud); por su parte, los conflictos entre cliente-funcionario/patrono se gestionan según denuncias presentadas en las oficinas del Ministerio de Salud y la Contraloría de Salud, para lo cual existen varias normas que indican el debido proceso, entre ellas: Procedimiento de Atención de Denuncias No. MS.NI.FIMPR.02.02.16 sobre Atención de Denuncias Relacionadas con Productos de Interés Sanitario, Procedimiento de atención de denuncias ante Contraloría de Servicios de Salud No. MS.NI.FIMPR.02.02.49 sobre Atención de Denuncias y Protocolo de Recepción de Denuncias en General No. MS.NI.SLA.07.P.06 sobre Protocolo de Recepción de Denuncias; pero, tal como se mencionó al inicio, para efectos del presente trabajo, únicamente se abordarán los conflictos entre funcionarios y no aquellos propios de la Administración con el usuario o cliente externo.

A continuación, se presenta el número de casos que se atienden por año en cada una de las unidades de los ministerios, de lo cual es importante destacar que

estos no se atienden con metodologías RAC, y únicamente representan la gestión anual de estas dependencias.

**Tabla 6. Casos atendidos por año**

<b>MEP</b> • 1850 a 2000 casos.	<b>MOPT</b> • 380 casos.	<b>Ministerio de Salud</b> • 1800 a 2000 casos.
------------------------------------	-----------------------------	--

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al uso de las herramientas RAC, la entrevistada del MEP, Licda. Nelly Villegas Brenes, jefa del Departamento de Gestión Disciplinaria de la Dirección de Recursos Humanos, manifestó que no conoce de ellas, debido a que no existe una unidad asignada para esto propiamente.

El representante del MOPT señala que sí son conocidos los mecanismos, pero se aplican en tanto y cuanto no se hayan generado documentos que conlleven a abrir un expediente de caso formalmente, y que el asunto tenga carácter de conflicto personal, ya que no procede en casos de infracción a la normativa; más aún si la violación a los reglamentos tiene establecidas las faltas y sanciones en las que se incurre con dichos actos; faltas que están previamente definidas en el Reglamento Autónomo de Servicios de dicho Ministerio.

Cabe destacar que, para aplicar la conciliación en determinado caso, debe contarse previamente con la aprobación de ambas partes para acudir a este método; sin embargo, el mismo se implementaría de manera informal, sin expediente de caso ni asignación de recursos específicos, por lo que el resultado de la negociación debe ser aceptado según disposición de las partes por acogerse a esta vía y, en caso de no estar de acuerdo, podrían continuar con el conflicto, elevándolo a las vías tradicionales (administrativa y judicial).

En el Ministerio de Salud se conocen los mecanismos, pero no se aplican en la gestión formal del mismo, para la atención de conflictos.

Al realizar consultas generales sobre el conocimiento de la Ley RAC No. 7727, sus diversos mecanismos para la resolución alterna de conflictos y su aplicabilidad, se cuestiona también sobre el conocimiento, por parte de los representantes de los ministerios, sobre la existencia de los denominados Centros RAC, para lo cual el MEP tiene noción de los mismos; sin embargo, no se conoce la dinámica de su funcionamiento.

Por parte del MOPT, se indica que se conocen los centros, así como la existencia de las Casas de Paz del Ministerio de Justicia; además del sector privado, como el Colegio de Abogados y el Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos, que cuentan con Centros de Arbitraje; asimismo, el Ministerio de Salud afirma que incluso se ha tenido más conocimiento de estos centros, debido a que en ocasiones se ha debido conciliar en ellos.

Como un primer panorama, se puede determinar que en los ministerios no es aplicada la Ley RAC No. 7727, ya que no cuentan con una estructura organizacional para ello; no obstante, en el caso del MOPT y del Ministerio de Salud, se manifiesta que se aplica empíricamente cuando se intenta resolver situaciones o conflictos entre funcionarios.

A pesar de que no se da una aplicación RAC como tal, según lo señalaron los entrevistados, existe interés por las partes para promover su introducción en la gestión de la organización, pero se deben determinar los recursos con los que se cuenta para ellos.

En el MEP se cuenta con recurso humano capacitado, ya que sus miembros están certificados por el Colegio de Abogados en el tema RAC; la Unidad cuenta con 34 funcionarios, de los cuales 10 personas están certificadas en RAC, y además se han capacitado en el tema 9 personas entre el 2014 y el 2017.

En el MOPT no se cuenta con recursos que puedan ser destinados a la Resolución Alternativa de Conflictos como tal, o de manera formalmente estipulada, pero actualmente, el Departamento de Salud Ocupacional tiene una sección que se llama Psicología Laboral, pues un porcentaje alto, de las causas de estrés de los funcionarios, se debe al hecho de las malas relaciones interpersonales, por lo que ese Departamento realiza reuniones para conciliar, en tanto no se hayan generado documentos que exijan un tratamiento diferente de los casos.



Este Ministerio tiene una posición diferente sobre las dificultades para aplicar la Ley RAC No. 7727: manifiesta que la jurisprudencia establecida por la Procuraduría General de la República (PGR) en cuanto a la aplicación de RAC en la Administración Central es muy cautelosa, restrictiva, y que eventualmente el funcionario puede arbitrar o negociar en contra de la Administración. por lo que esta es temerosa de la aplicación de esos métodos a nivel interno, lo que genera que no haya sido muy impulsada por el Gobierno Central, en cuanto a las políticas de aplicación del RAC.

Por ello, concluye que la Administración Pública opta por que los casos se atiendan por las vías judiciales, antes de ser resueltos a nivel interno, para prevenirle perjuicios a la Administración.

Al respecto, la PGR sobre intervención en Materia de Resolución Alternativa de Conflictos indica lo siguiente:

La Ley sobre Resolución de Conflictos y Promoción de la Paz Social, está estructurada para regular situaciones entre particulares, haciéndose en un único artículo mención al Estado y sus instituciones. Es, por lo tanto, una legislación prevista para regular situaciones entre particulares, que se encuentran cubiertas por el principio de autonomía.

Por el contrario, la Administración se encuentra sujeta al principio de legalidad.

Consecuentemente, mientras no exista una regulación especial en esta materia para la Administración, esta debe adaptarlas a la naturaleza de la Administración. (CIJUL en Línea, 2018).

Dado lo anterior, es evidente que existe un vacío legal con respecto a la normativa sobre RAC para instituciones públicas, por lo que su implementación es más difícil, ya que no se tiene claridad de su ámbito de competencia y las líneas rígidas establecidas por el principio de legalidad, lo que limita la posibilidad de que entidades de la Administración Pública puedan recurrir a metodologías RAC para resolver sus conflictos.

Lo anterior no anula el interés del Ministerio para que, en el Departamento de Relaciones Laborales, se cuente con funcionarios profesionales en Psicología y no únicamente abogados, ya que muchas veces los conflictos se dan por situaciones personales, los cuales podrían contenerse si se contara con el recurso y apoyo, a nivel psicológico, por parte de ese Departamento.

Finalmente, en lo referente al disponible de recursos para aplicar la Ley RAC No. 7727, en el Ministerio de Salud no se cuenta con recursos, y se indicó que solo hay algunos funcionarios capacitados en el tema RAC, capacitaciones cortas de menos de 80 horas como: “Capacitación e Intervención de la Patología Dual y Resolución de Conflictos”, “Conflictos hídricos en Costa Rica: Devenir de una ética exigente hacia posibles soluciones”, “Curso Negociación y Manejo Aseritivo de Conflictos”, “Estimulando la Inteligencia Emocional como Estrategia para Resolver Conflictos”, “Gestión del Conflicto en las Organizaciones”, “Manejo

de Conflicto en el Trabajo”, “Manejo de Conflictos desde la Perspectiva Ganar-Ganar”, “Manejo y Solución de Conflictos”, “Negociación y Resolución de Conflictos”, “Prevención de Conflictos”, “Programa Respuesta Creativa al Conflicto”, “Relaciones Humanas y Manejo de Conflictos”, “Resolución Alternativa de Conflictos”, “Resolución Alternativa de Conflictos en Áreas Bajo Regímenes Especiales”, “Respuesta Creativa al Conflicto”, “Taller de Control Interno y Manejo de Conflictos”, “Taller en Resolución de Conflictos” y “Taller de Resolución de Conflictos, Negociación y Organización”.

Los servidores capacitados están ubicados en el nivel central o área metropolitana en las direcciones administrativas, recursos humanos y dirección jurídica.

La tabla 7 muestra un resumen del entorno institucional en el tema de Resolución Alternativa de Conflictos:

**Tabla 7. Comparativo entre Ministerios, de preguntas de entrevista**

<b>Ministerios</b> <b>Factores Consultados</b>	<b>MEP</b>	<b>MOPT</b>	<b>Ministerio de Salud</b>
<b>Conocimiento Ley RAC No. 7727</b>	Sí.	Sí.	Sí.
<b>¿Cómo resuelven los conflictos?</b>	Interposición de una denuncia por escrito y si lo amerita, se continúa con la apertura de un expediente	Interposición de una denuncia/solicitud por escrito. Se basan en lo indicado en el Estatuto del	Depende de la relación del conflicto. Si se origina funcionario-jefatura: lo resuelve el jefe

	disciplinario.	Servicio Civil y el Reglamento de Servicio del MOPT.	superior. Si es funcionario-funcionario: lo resuelve la jefatura inmediata. Si es cliente externo, a través de denuncia en la Contraloría de Servicios o Atención al Cliente. Se excluyen conflictos de acoso laboral y sexual, ya que esos se ven en una comisión.
<b>Conocimiento de los métodos RAC.</b>	Sí, pero no se aplican.	Sí, pero no se aplican.	Sí, pero no se aplican.
<b>Existencia de normativa interna de atención de conflictos.</b>	Ninguna en especial, solo lo que se indica en el Reglamento Autónomo de Servicio del MEP.	Solo Reglamento Autónomo de Servicio del MOPT y el Estatuto del Servicio Civil.	No hay normativa propiamente para atención de conflictos.
<b>Recursos existentes para la aplicación de la Ley RAC No. 7727.</b>	Solo recurso humano.	Departamento de Relaciones Laborales, con apoyo del departamento de Salud Ocupacional (psicólogos).	Solo algunas personas capacitadas en RAC.

Fuente: Elaboración propia.

A pesar de ser instituciones cubiertas por la misma normativa del Poder Ejecutivo, atienden de diferente forma situaciones similares que se les presentan, y carecen de lineamientos o procesos que funcionen para el mejoramiento de la atención de conflictos. Si se toma una fotografía de la situación actual respecto a la resolución alterna de conflictos en los tres ministerios, se puede interpretar que no se cuenta con bases mínimas para actuar conforme a la ley, pues, a pesar de que hay conocimiento de esta, son pocos los servidores capacitados y demás recursos con los que cuentan.

### **Análisis de la aplicación de la Ley RAC No. 7727 en relación con cada Ministerio**

Aunque la creación de la Ley RAC No. 7727 en Costa Rica se realizó tanto para devolver el conflicto a las partes, así como para poder utilizar otros medios que no fuesen los judiciales para poder descongestionar los Tribunales de Justicia, en los ministerios en estudio no es aplicada esta ley.

Según lo indicado por las personas entrevistadas en cada ministerio, la aplicación de otros métodos para la resolución de conflictos no se realiza. De acuerdo con lo comprobado anteriormente, en el caso del MEP no existe un procedimiento definido para la resolución del conflicto; solamente se realiza mediante la interposición de una demanda por escrito; para el MOPT el escenario es semejante, puesto que solamente se basan en lo que indica la normativa del Servicio Civil y el Reglamento Autónomo de Servicios; según indican, no existe

ningún reglamento específico para solucionar los conflictos, por lo que son manejados de forma empírica.

En relación con lo evidenciado, y en contraste con lo que se indica en la Constitución Política, las personas de estos ministerios deben apegarse a lo que la normativa o, en su defecto, lo que cada Unidad defina como procedimiento para resolución de conflicto; no tienen poder de decisión para solucionar los conflictos mediante la conciliación o la mediación con un árbitro, como lo permite la normativa, aunque exista un proceso pendiente; la única diferencia es que en el MOPT puede darse la conciliación, mientras sea un conflicto personal y no se hayan generado documentos al respecto; esto es contrario a lo que indica la Constitución, pues este artículo permite que exista un método alternativo para solucionar el conflicto, aunque incluso exista un litigio pendiente.

Además de lo anterior, el artículo 2 de la Ley RAC No. 7727 señala lo siguiente: “ARTÍCULO 2.- Toda persona tiene el derecho de recurrir al diálogo, la negociación, la mediación, la conciliación, el arbitraje y otras técnicas similares, para solucionar sus diferencias patrimoniales de naturaleza disponible”.

Dicho artículo establece requisitos para poder recurrir a un método de resolución de conflictos, además de los establecidos en el artículo 12 de dicha ley:

ARTÍCULO 12.- Los acuerdos adoptados con motivo de un proceso de mediación o conciliación, judicial o extrajudicial, deberán cumplir los siguientes requisitos:

- a. Indicación de los nombres de las partes y sus calidades.
- b. Mención clara del objeto del conflicto y de sus alcances.
- c. Indicación del nombre de los mediadores, los conciliadores y, si se aplica, el nombre de la institución para la cual trabajan.
- d. Relación puntual de los acuerdos adoptados.
- e. Si hubiere proceso judicial o administrativo iniciado o pendiente, indicar, expresamente, la institución que lo conoce, el número de expediente y su estado actual y la mención de la voluntad de las partes de concluir, parcial o totalmente, ese proceso.
- f. El conciliador o mediador deberá hacer constar en el documento que ha informado a las partes de los derechos que se encuentran en juego y les ha advertido que el acuerdo puede no satisfacer todos sus intereses.  
  
También deberá hacer constar que ha advertido a las partes sobre el derecho que las asiste de consultar, el contenido del acuerdo, con un abogado antes de firmarlo.
- g. Las firmas de todas las partes involucradas, así como la del mediador o conciliador.
- h. Indicación de la dirección exacta donde las partes recibirán notificaciones.

Según lo anterior, la ley es clara en establecer las normas que debe tener un método de resolución alterna de conflictos; no obstante, en la práctica en cada institución en estudio, actualmente esto no es considerado, puesto que se resuelven sin un procedimiento definido específicamente para ello, o requisitos previos según las entrevistas realizadas; es importante señalar que, en el caso del Ministerio de Salud, la mayoría se tratan de resolver desde la jefatura inmediata o superior, exceptuando los casos de acoso laboral y sexual, que son remitidos a una comisión específica para ello.

Asimismo, en cuanto a conflictos dentro de la Administración Pública, la Ley RAC No. 7727 señala el derecho a someterse a procesos de arbitraje en su artículo 18, el cual cita: “ARTÍCULO 18.- Arbitraje de controversias (...) Todo sujeto de derecho público, incluyendo el Estado, podrá someter sus controversias a arbitraje, de conformidad con las reglas de la presente ley y el inciso 3), del artículo 27 de la Ley General de la Administración Pública”.

Generalmente, la mayoría de los casos son conocidos por la denuncia, por lo que se inicia un proceso administrativo en cada ministerio, lo que impide la verificación de requisitos como los indicados anteriormente, en caso de que se pudiese hacer una conciliación o mediación.

Según el Código de Trabajo, al referirse sobre aspectos RAC, señala:

ARTÍCULO 456.- La conciliación, la mediación y el arbitraje serán utilizados prioritariamente como instrumentos de paz entre las partes y para la sociedad. En los procesos judiciales, los órganos jurisdiccionales



tienen el deber de promover una solución conciliada del conflicto, por encima de la imposición que implica la sentencia. Extrajudicialmente, con la intervención de mediadores del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social o de un centro de resolución alterna de conflictos, en este último caso con la presencia de una persona abogada o de un representante sindical que asista a la parte trabajadora, podrán transigirse entre las partes los derechos en litigio, salvo los derechos indicados en el artículo siguiente.

ARTÍCULO 458.- La Administración Pública y las demás instituciones de derecho público podrán conciliar, sobre su conducta administrativa, la validez de sus actos o sus efectos, con independencia de la naturaleza pública o privada de esos actos. A la actividad conciliatoria asistirán las partes o sus representantes, con exclusión de los coadyuvantes. Los representantes de las instituciones del Estado deberán estar acreditados con facultades suficientes para conciliar, otorgadas por el órgano competente, lo que deberá comprobarse previamente a la audiencia respectiva, en el caso de intervención judicial.

En cuanto a la normativa en materia laboral, se cuenta con los artículos citados para resolver diferencias; sin embargo, se ha determinado que es frecuente el desconocimiento de estas, y en muchas ocasiones se conocen hasta que las partes o el afectado son invitados a conciliar.

## **Espacios RAC en los Ministerios analizados**

Para atender el objetivo 2, se plantea un análisis FODA para determinar, además de la situación actual de la aplicación del RAC, los aspectos positivos que pueden rescatarse del entorno, para contribuir a su implementación, y la identificación de las principales deficiencias al respecto.

### **1. Análisis FODA del Ministerio de Educación Pública**

#### **Fortalezas**

- Tienen conocimiento general de la teoría de resolución alterna de conflictos; esto podría contribuir con el proceso de implementación, puesto que no existe un total desconocimiento de RAC.
- Tienen recurso humano capacitado, con certificación emitida por el Colegio de Abogados en el tema RAC, lo cual representa una gran ventaja, para poder aplicar la metodología en este Ministerio.
- Existe interés por plantear un proyecto para crear una unidad dedicada a la Resolución Alterna de Conflictos, dada la importancia del tema en el entorno institucional y las ventajas de esto, al optar por métodos de mediación, y no necesariamente con la apertura de un expediente disciplinario.

## Oportunidades

- Existencia de la Ley RAC No. 7727 y su reglamento.
- Conjuntamente existen Centros especializados en el tema, que atienden casos tanto del sector privado como del sector público, por lo que pueden contribuir en el proceso de aplicación de RAC en el Ministerio.

## Debilidades

- No se conocen los mecanismos RAC de conciliación, mediación y arbitraje, según lo manifestó la entrevistada; sin embargo, se cuenta con datos que respaldan las capacitaciones que han recibido varios funcionarios en el tema, por lo que genera confusión en este análisis FODA.
- No están al tanto de la dinámica del funcionamiento de los Centros RAC en el país, por lo que no se les solicita apoyo a estos, ya que no se tiene claridad sobre sus funciones y ámbito de aplicación.
- Todo lo anterior contribuye a que no se aplique la Ley RAC No. 7727, además de que no se cuenta con una estructura organizacional para ello, que se dedique exclusivamente a la atención de casos RAC.
- No disponen de recursos para promover propuestas de proyectos, ideas o una visión para establecer una estructura formal dentro de esta dependencia, para la aplicación de la Ley RAC No. 7727.

- No existe una normativa interna específica para la atención de conflictos, y las faltas son atendidas y sancionadas únicamente por lo establecido en el Reglamento Autónomo de Servicios del MEP.
- Resistencia en la aceptación de la metodología de resolución alterna de conflictos en el Ministerio, como una solución rápida y efectiva a los conflictos, y con menor costo para el Ministerio.

### **Amenazas**

- Falta claridad en la normativa vigente y su aplicabilidad en la Administración Pública.
- Poco interés, del Poder Ejecutivo, por promover la Resolución Alterna de Conflictos en los ministerios.
- Escasa interacción del Ministerio de Justicia con los demás ministerios, en relación con el tema y, por consiguiente, la falta de apoyo para procesos de implementación.
- Escasos recursos destinados a la formación en temas RAC y en promoción de programas RAC en los ministerios.
- Existe poca claridad en la delimitación de lo aplicable en materia de conciliación, dado que la ley solo se refiere a “diferencias patrimoniales”.

## 2. Análisis FODA del Ministerio de Obras Públicas y Transportes

### Fortalezas

- Según el análisis realizado con las entrevistas, existe conocimiento de la Ley RAC No. 7727, y se conocen los principales mecanismos de conciliación, mediación y arbitraje.
- En esta Institución conocen de la existencia de los Centros RAC, así como de las Casas de Paz del Ministerio de Justicia y, en el sector privado, el Colegio de Abogados y su Centro de Arbitraje.
- Se aplican los mecanismos RAC de forma empírica, en tanto y cuanto no se hayan generado documentos y el asunto tenga carácter de conflicto personal.
- Existe una estructura del Departamento de Relaciones Laborales para asumir la atención exclusiva de los casos RAC, con el apoyo del Departamento de Salud Ocupacional del Ministerio.
- Es importante señalar que, en el Departamento de Salud Ocupacional, hay una unidad denominada Psicología laboral, donde se realizan reuniones para conciliar, en tanto no se hayan generado documentos que exijan un tratamiento diferente de los casos, por lo que esto puede ser una ventaja que podría aprovecharse para iniciar el proceso de implementación de RAC.
- En la institución hay recurso humano de abogados, psicólogos y, eventualmente, trabajadores sociales, que pueden apoyar la creación del proceso mencionado anteriormente.

- Se tiene interés por ampliar los conocimientos del personal del Departamento de Relaciones Laborales, e incluso existen profesionales que se han financiado personalmente la capacitación en temas RAC.

### **Oportunidades**

- Existencia de la Ley RAC No. 7727 y su reglamento.
- Existen Centros especializados en el tema, que atienden casos tanto del sector privado como del sector público, por lo que pueden contribuir en el proceso de aplicación de RAC en el Ministerio.

### **Debilidades**

- En este Ministerio no se aplica la ley de manera formal, ya que no se cuenta con una estructura teórica y organizacional definida para ello.
- Asimismo, no tienen normativa interna específica para la atención de conflictos. En este caso, las faltas y sanciones son atendidas únicamente por lo establecido en la ordenanza reglamentaria, Estatuto Orgánico del Régimen del Servicio Civil y su Reglamento y, a nivel interno, por el

Reglamento Autónomo de Servicios del Ministerio de Obras Públicas y Transportes.

- No existen propuestas, proyectos, ideas o una visión para establecer una estructura formal dentro de esta dependencia, para la aplicación de la Ley RAC No. 7727 y sus instrumentos.
- Cuando se presentan actas de conciliación para ser homologadas por el ministro, él no da respuesta o las devuelve al considerar que el caso no aplica, ya que en el acta no se dan elementos sancionatorios para ninguna de las partes, por lo que se cierra el caso por falta de elementos para continuar.
- No existe una autorización expresa, por parte de la autoridad superior, para desarrollar los espacios RAC formalmente en el Ministerio.
- Hay pocos profesionales en Psicología como parte del equipo de trabajo del Departamento.

### **Amenazas**

- Falta claridad en la normativa vigente y su aplicabilidad en la Administración Pública.
- Poco interés, del Poder Ejecutivo, por promover la Resolución Alternativa de Conflictos en los ministerios.
- Escasa interacción del Ministerio de Justicia con los demás ministerios, en relación con el tema y, por consiguiente, existe la falta de apoyo para procesos de implementación.

- Sumado a lo anterior, hay información insuficiente y asesorías para fortalecer los conocimientos y disminuir las brechas en el tema, respecto al sector privado.
- Escasos recursos destinados a la formación en temas RAC y en promoción de programas RAC en los ministerios, lo cual se puede creer que se debe a la falta de conocimiento en el tema y su importancia.
- Existe poca claridad en la delimitación de lo aplicable en materia de conciliación, dado que la ley solo se refiere a “diferencias patrimoniales”.

### **3. Análisis FODA del Ministerio de Salud**

#### **Fortalezas**

- Al igual que en el MEP, se tiene un conocimiento general de la teoría de resolución alterna de conflictos; esto puede contribuir en caso de realizarse un proceso para la implementación del tema.
- Además, se conoce acerca de los mecanismos de conciliación, mediación y arbitraje, pero estos no son aplicados.
- Igual que en el MOPT, se tiene conocimiento de los Centros RAC del país.
- Algunos funcionarios han recibido capacitación de forma general sobre el tema RAC, pero no se tiene información clara al respecto.

#### **Oportunidades**



- Existencia de la Ley RAC No. 7727 y su reglamento.
- Existen Centros especializados en el tema, que atienden casos tanto del sector privado como del sector público, por lo que pueden contribuir en el proceso de aplicación de RAC en el Ministerio.

### **Debilidades**

- En esta institución no existe un proceso definido para la resolución alterna de conflictos, por lo que se maneja de forma empírica.
- No se cuenta con normativa interna definida para la atención de conflictos, y las faltas son atendidas y sancionadas únicamente por lo establecido en el Reglamento Autónomo de Servicios del Ministerio de Salud.
- No hay una unidad dedicada a la atención exclusiva de casos RAC, ni se cuenta con recursos para sustentarla.
- No existen propuestas, proyectos, ideas o una visión para establecer una estructura formal dentro de esta dependencia, para la aplicación de la Ley RAC No. 7727.
- Existe la necesidad de convertir la unidad que sea independiente, con capacidad instalada, con credibilidad, transparencia, discreción, para proyectar una imagen confiable.
- Resistencia en la aceptación de la metodología de resolución alterna de conflictos en el Ministerio, como una solución rápida y efectiva a los conflictos, y con menor costo para el Ministerio.

### **Amenazas**

- Falta claridad en la normativa vigente y su aplicabilidad en la Administración Pública.
- Poco interés, del Poder Ejecutivo, por promover la Resolución Alternativa de Conflictos en los ministerios.
- Escasa interacción del Ministerio de Justicia con los demás ministerios, en relación con el tema y, por consiguiente, la falta de apoyo para procesos de implementación.
- Poca información y asesorías para fortalecer los conocimientos y disminuir las brechas en el tema, respecto al sector privado.
- Escasos recursos destinados a la formación en temas RAC y en promoción de programas RAC en los ministerios.
- Existe poca claridad en la delimitación de lo aplicable en materia de conciliación, dado que la ley solo se refiere a “diferencias patrimoniales”.

En esta etapa fue posible analizar, de una manera resumida, el desarrollo de las acciones que se tomaron en los tres Ministerios; se puede decir que las fortalezas en común son el conocimiento de la Ley RAC No. 7727, contar con recurso humano y poseer interés en aplicar métodos RAC, por lo que es importante valorarlo y pensar qué se podría utilizar para aprovechar las oportunidades y detectar adecuadamente las amenazas.

Es importante señalar que, en las fortalezas del MEP, se visualiza que, al tener conocimiento sobre la ley y personal capacitado, esto puede contribuir al interés que tiene dicha institución por generar un proyecto para crear la Unidad en

temas RAC y que puede tener más facilidad, puesto que ya se tienen insumos que coadyuvarían para su creación.

En la tabla 8 se resumen los aspectos del FODA en los que coinciden los tres Ministerios, y posteriormente se detallan las principales y más relevantes diferencias que se lograron identificar entre ellos.

**Tabla 8. Análisis de FODA de los Ministerios**

#### Fortalezas

- Conocimiento de la Ley RAC No. 7727.
- Recurso profesional.
- Interés en aplicar las herramientas de RAC por parte de las Unidades competentes.

#### Oportunidades

- Existencia de la Ley RAC No. 7727 y su Reglamento.
- Existen Centros especializados en el tema.

#### Debilidades

- No se visualiza interés por parte de la Administración superior para implementar RAC.
- No se cuenta con recursos económicos para promover la aplicación RAC.
- No se cuenta con normativa interna específica para la atención de conflictos ni con un proceso definido para ello.
- No existen propuestas, proyecto, ideas o una visión para aplicar metodologías RAC formalmente.
- Los pocos casos en los que se aplica metodología RAC, se hace de manera empírica.

#### Amenazas

- Poco interés de la Administración Pública por promover RAC en los ministerios.
- Poca interacción del Ministerio de Justicia con los demás ministerios.
- Poca información y asesoría para disminuir las brechas respecto al sector privado.
- Política de reducción del gasto en el Estado.
- Escasos recursos destinados a la formación en temas RAC y en promoción de programas RAC en los ministerios.
- Falta claridad de la normativa vigente y su aplicabilidad en la Administración Pública.

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las Oportunidades, coinciden en que conocen de la existencia de una estructura legal conformada y la existencia de Centros especializados en RAC, que podrían ser útiles para superar las debilidades; no obstante, se debe analizar si lo anterior es suficiente para promover estos mecanismos dentro de las instituciones públicas.

En el análisis realizado se detectaron mayor cantidad de amenazas y debilidades con respecto a las fortalezas y oportunidades; en todos los casos coinciden en que existe poco interés, por parte de la Administración, para promover los mecanismos RAC, de lo cual también resulta importante destacar que se mencionó la poca o nula interacción que hay entre el Ministerio de Justicia con los demás ministerios del Gobierno Central.

Existe poca información y asesoría (sin costo) para disminuir las brechas respecto al sector privado; además, los recursos destinados a la formación en temas RAC son escasos.

Algunas de las debilidades que se detectaron como factor común entre los ministerios radican en la falta de promoción de programas RAC, falta de recursos económicos para promover la aplicación de metodologías RAC, falta de normativa interna específica para la atención de conflictos y falta de un proceso definido para la resolución alterna de conflictos.

## **Principales diferencias**

Se deben destacar los esfuerzos realizados, por parte del MEP, en brindar capacitaciones sobre las técnicas y certificaciones RAC para funcionarios de diversas áreas con puestos de jefaturas o administración de personal, y no solo los que forman parte del Departamento de Gestión Disciplinaria; esto representa al Ministerio con mayor conocimiento del tema, por lo cual se visualiza que, al tener conocimiento sobre la ley y personal capacitado, se denota un mayor interés de la Institución por generar un proyecto para crear una unidad especializada en temas RAC, puesto que ya se cuenta con insumos/conocimientos que coadyuvarían para su formalización.

Por parte del MOPT, se destaca el gran conocimiento de la normativa vigente y reguladora de la materia, tanto en sus virtudes como las limitaciones que las mismas representan ante una eventual implementación de un Sistema RAC en la institución; esto es de gran relevancia, ya que existe el interés por crear una unidad dedicada a atender casos con metodología RAC y para promoverla, las personas tienen un mayor conocimiento de sus deficiencias y puntos por resolver, lo que significa que cuentan con un estado de situación ya definido.

## **CAPÍTULO IV: Lineamientos según los resultados del estudio y su aproximación con lo establecido en la teoría RAC para los Ministerios**

En el presente capítulo se desarrollará el objetivo 3 del Trabajo Final de Graduación, denominado: Plantear lineamientos de acuerdo con los resultados del estudio y su aproximación con lo establecido en la teoría RAC, en el Ministerio de Educación Pública, Ministerio de Obras Públicas y Transportes y Ministerio de Salud.

Para plantear los lineamientos estratégicos que cada ministerio podrá acoger con el fin de promover los espacios RAC, como herramientas para resolver conflictos de una manera menos conflictiva, costosa, más eficiente y sana, se debe definir, primeramente, el significado de los lineamientos y su utilidad.

En un estudio realizado por Villarroel, M. (2010), se define el término “lineamiento”, atinente al desarrollo de este apartado:

Un lineamiento es una tendencia, una dirección o un rasgo característico de algo. Un líder político de muy alto nivel puede tomar una decisión y afirma que respeta su lineamiento político, es decir que se encuentra en sintonía con su ideología o con su partido político. El término es utilizado como un conjunto de órdenes o directivas que un líder realiza a sus seguidores o subordinados. Un mandatario puede pedir la renuncia a un ministro que actúa en forma contraria a su lineamiento. Por lo tanto, un lineamiento es

también una explicación o una declaración de principios. Cuando un grupo político presenta sus lineamientos, está dando a conocer su postura frente a algunos temas. Sus afiliados estarán en condiciones entonces de decidir si están de acuerdo con dichas ideas o, de lo contrario, si prefieren quedar fuera de los lineamientos. Por otra parte, un lineamiento es el programa o plan de acción que rige a cualquier institución. De acuerdo a esta aceptación, se trata de un conjunto de medidas, normas y objetivos que deben respetarse dentro de una organización. Si alguien no respeta estos lineamientos, estará en falta e incluso puede ser sancionado, dependiendo de la gravedad de su acción. (Villaruel, M., 2010).

La propuesta de lineamientos funciona como guía para realizar un análisis de lo que se requiere para diseñar un Sistema RAC idóneo, y que se acople a la realidad organizacional, por lo que las preguntas detalladas son referencias que se deben considerar como base para lograr un espacio RAC exitoso. En el artículo del Centro de Estudios de Justicia de las Américas (CEJA), los especialistas en RAC Davis, W. y Datta, R. (2015) definen las siguientes recomendaciones para implementar un sistema RAC:

Un sistema de RAC bien diseñado tomará en cuenta las siguientes preguntas:

- ¿Quién proveerá el servicio?
  
- ¿Cuál será la estructura de costos?

- ¿Cómo se manejará el tema de remisión de casos?
- ¿Cómo se harán cumplir los acuerdos?
- ¿Qué tipo de marco regulatorio debería ser implementado para apoyar el sistema?
- ¿Cuál es la relación entre el sistema de RAC y las Cortes?
- ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento?
- ¿Cómo se obtendrá personal capacitado?
- ¿Qué tipos de instalaciones serán utilizados? (Davis, W. y Datta, R., 2015).

Estos lineamientos se proponen a partir del análisis realizado a cada ministerio en relación con los espacios existentes e inexistentes en materia RAC, con los cuales se pretende establecer una línea base para que, las instituciones de la Administración Centralizada, puedan utilizarlos como herramienta para implementar un sistema RAC, según sea la naturaleza de los conflictos y que estos sean viables para ello, en apego a lo establecido en la normativa vigente.

Además, se busca, con ellos, cambiar el paradigma tradicional de la solución de conflictos a través de procedimientos administrativos y de las salas de justicia, para propiciar una mejor gestión de los recursos disponibles en los ministerios, utilizando una vía más ágil y que se encuentre claramente definida con la implementación de estos lineamientos.



## **LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA RAC**

### **1. Lineamientos para la formación del equipo y planificación del trabajo**

Una propuesta de un sistema RAC debe iniciar con la definición del grupo de trabajo, formado por miembros con un especial interés por promoverlo, quienes deben estar comprometidos, conocer de las técnicas RAC y su importancia.

Es necesario identificar los actores que se relacionarán y tendrán una injerencia directa en el tema y las necesidades, para lo cual se deberá conformar un equipo interdisciplinario con una agenda de trabajo establecida, así como fortalecer el conocimiento teórico y técnico de la materia RAC.

Se mencionan algunos de los principales perfiles que lo deben conformar:

- Un coordinador: representante de la unidad interesada en la aplicación de metodologías RAC; para este caso, se recomienda la participación de las jefaturas de los Departamentos que forman parte del estudio.
- Funcionarios de otras dependencias: con competencias técnicas para la validación del trabajo que se realizará. Se recomienda contar con el apoyo de la unidad de planificación institucional, dependencia de carácter jurídico y la dependencia competente en materia de recursos humanos, así como con un representante de la Administración Superior, como enlace de comunicación e información, de manera que vele por que lo propuesto se ajuste a los objetivos estratégicos de la Institución.

- Se podría acudir a asesoría técnica con expertos o especialistas en el tema RAC, ajenos a la institución.

Se debe crear un plan de trabajo que defina el objetivo principal del grupo, y los pasos a seguir para alcanzarlo.

Es indispensable que el grupo de trabajo defina las características del espacio RAC que se desea implementar, ya sea por medio de la conformación de una “unidad organizativa”, un “proceso de una unidad establecida”, una “comisión”, una “unidad staff” o un “departamento”, del cual tendrá que definirse su principal objetivo, razón de ser, responsables, actividades y productos esperados de su gestión.

En las sesiones de trabajo, se deberán planear las fechas límites y la metodología a seguir para lograr obtener una propuesta final de un Sistema RAC, que posteriormente deberá ser presentada ante la administración superior para su aprobación e implementación.

A continuación, se propone una serie de pasos a seguir para llevar a cabo dicho plan:

- ✓ Realizar una presentación del grupo, donde se definan los perfiles de cada miembro, el interés y competencias con los que cuentan para desarrollar el tema.
- ✓ Establecer los objetivos de cada sesión conforme se programan, lo cual permitirá una mejor administración del tiempo y mayor claridad sobre lo que se espera de cada miembro en cada etapa.

- ✓ Exponer sobre la metodología RAC de forma clara y concisa, incluyendo un mapa conceptual, que abarque toda la normativa existente reguladora de la materia. Además, comentar sobre las organizaciones existentes dentro de la Administración Pública que se especializan en el tema, y que funcionarían como enlace, para contribuir en la implementación del Sistema RAC.
- ✓ Identificar los recursos con los que cuenta la Administración, tanto económicos como humanos, con el fin de plantear una estrategia que garantice el máximo aprovechamiento de estos.
- ✓ Identificar y referirse a aquellos recursos que la Administración deberá obtener para llevar a cabo esta metodología; incluir con ello una propuesta para adquirirlos e indicar, hasta qué punto, pueden representar un esfuerzo adicional o un gasto no contemplado para la Administración.

## **2. Lineamientos para la divulgación del Sistema RAC**

La divulgación del sistema debe realizarse en dos líneas. La primera enfocada hacia la administración superior, en la que se buscará sensibilizar a los encargados de tomar decisiones, para que conozcan la importancia de espacios RAC en cada institución y los beneficios que esto conlleva. Esto es indispensable, ya que el objetivo es lograr obtener el apoyo de los jefes, de manera que respalden la implementación de la metodología RAC en la Institución.

Para Salas, S. (2007) los beneficios de las metodologías RAC son:

La resolución alterna de conflictos posee múltiples ventajas para dar una solución efectiva a los conflictos, algunas de ellas son:

- a) Rapidez en la solución de conflictos.
- b) La mediación, la conciliación y la negociación son procesos ágiles y satisfactorios.
- c) Existe certeza de obtener una solución adecuada al conflicto al existir una variedad de alternativas para el mismo.
- d) Participación de las partes en el proceso RAC, se da una intervención directa de las partes del conflicto.
- e) Las relaciones interpersonales se fortalecen como consecuencia del mutuo interés de solucionar el conflicto y dar una solución real y posible al mismo.
- f) Los procesos RAC buscan reconstruir la paz social y dar certeza jurídica de forma integral y expedita a las personas que los utilizan. Con esto se da un fortalecimiento de una cultura de paz social.
- g) Tradición democrática.
- h) Devuelve el poder de toma de decisiones a la población.
- i) Los mecanismos RAC no están revestidos del carácter represivo de ganar/perder a que están sometidas las partes en un proceso judicial ordinario.

Para la interacción con los jefes, la actividad que se programe no debe ser de una duración mayor a 2 horas, ya que se debe contemplar la disponibilidad de agenda de los participantes y principales actores del proceso.

La segunda línea debe estar enfocada hacia los funcionarios, donde se genere un acercamiento a los conceptos claves de la metodología RAC y sus aspectos relevantes, para promover el involucramiento de los mismos en los procesos RAC.

Comunicar a todos los funcionarios sobre el nuevo espacio RAC es un punto crucial en la implementación del Sistema, indicar fechas de aplicación o cuándo rige, así como manuales de procesos, manuales al usuario, modificaciones a normativas, entre otras, necesarias para brindar claridad y entendimiento a los usuarios.

Se deben programar talleres de sensibilización en los que participen todos los funcionarios, para lo cual se podrá establecer un cronograma, con el propósito de convocarlos en grupos no mayores de 20 participantes.

Debe organizarse una serie de talleres y charlas abiertas, con el apoyo de las instituciones y centros que trabajan en la resolución de conflictos con herramientas RAC, de manera que funjan como guía y promotores de estas prácticas.

Se recomienda utilizar material de fácil comprensión, con ideas claras del mensaje que se desea transmitir, y establecer espacios para atender consultas,

por lo que deben participar miembros del grupo de trabajo, y que representan distintas áreas.

Posteriormente, plantear una estrategia de comunicación e información dirigida a toda la población institucional, referente a la presentación de la metodología RAC y el sistema que se desea implementar.

Para ello, es conveniente el apoyo de los departamentos de prensa de cada ministerio, con el fin de asesorar en el tema comunicativo.

Dado lo anterior, con el fin de garantizar una adecuada divulgación, se deberá tener en cuenta lo siguiente:

- ✓ Participación del personal profesional que regularmente atiende los conflictos en el Ministerio, con el fin de que sus miembros conozcan estas metodologías, que les permitirán diversificar sus tareas y responsabilidades, minimizando el uso de recursos y dando respuesta más rápida a los casos que atienden regularmente.
- ✓ Buscar un equipo especializado, que les proporcione un plan de capacitación, el cual no precisamente implica un gasto económico, ya que se puede recurrir a instancias del Estado, como lo son: Ministerio de Justicia y la DINARAC, Poder Judicial, Ministerio de Trabajo, Universidades a través de proyectos estudiantiles, como lo son: trabajo comunal universitario, trabajos finales de graduación o prácticas dirigidas, así como los demás Centros RAC existentes.

El fin de estas capacitaciones es brindar el conocimiento teórico y técnico de la normativa y la aplicación de las herramientas RAC.

✓ La actividad de capacitación debe ser atractiva e interesante para los funcionarios participantes, tomando en cuenta que la primera impresión o el primer acercamiento que se tenga con la teoría RAC es fundamental, para lograr implementar sus métodos en la Administración Pública, disminuyendo o anulando, en la mayor medida posible, la resistencia que se pueda presentar.

✓ Una vez que los funcionarios capacitados cuenten con el conocimiento teórico y las bases del tema, se deben conformar equipos de trabajo multidisciplinarios, desde el área de Recursos Humanos, para que implementen un espacio RAC que se acople a las necesidades y a la realidad de la Institución.

### **3. Lineamientos para implementar los espacios RAC en cada Ministerio**

Finalmente, en esta tercera etapa se debe diseñar un protocolo para la atención de conflictos, que incluya el proceso que guiará la resolución de los mismos, además de incluir los actores que formarán parte del sistema RAC, para acudir a estas técnicas.

Al respecto, se recomienda el uso de la “Guía para el Levantamiento de Procesos”, del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN, 2009), la cual sirve de insumo para oficializar procesos en materia RAC y de cualquier otra índole. Esta guía tiene como objetivo:

Brindar a las Instituciones Públicas costarricenses Centralizadas, Descentralizadas, Autónomas y Gobiernos Locales, una herramienta práctica para el levantamiento de los procesos administrativos, así como servir de apoyo estratégico, para coadyuvar con la mejora en la gestión institucional y, por ende, en una mejor prestación de servicios públicos.

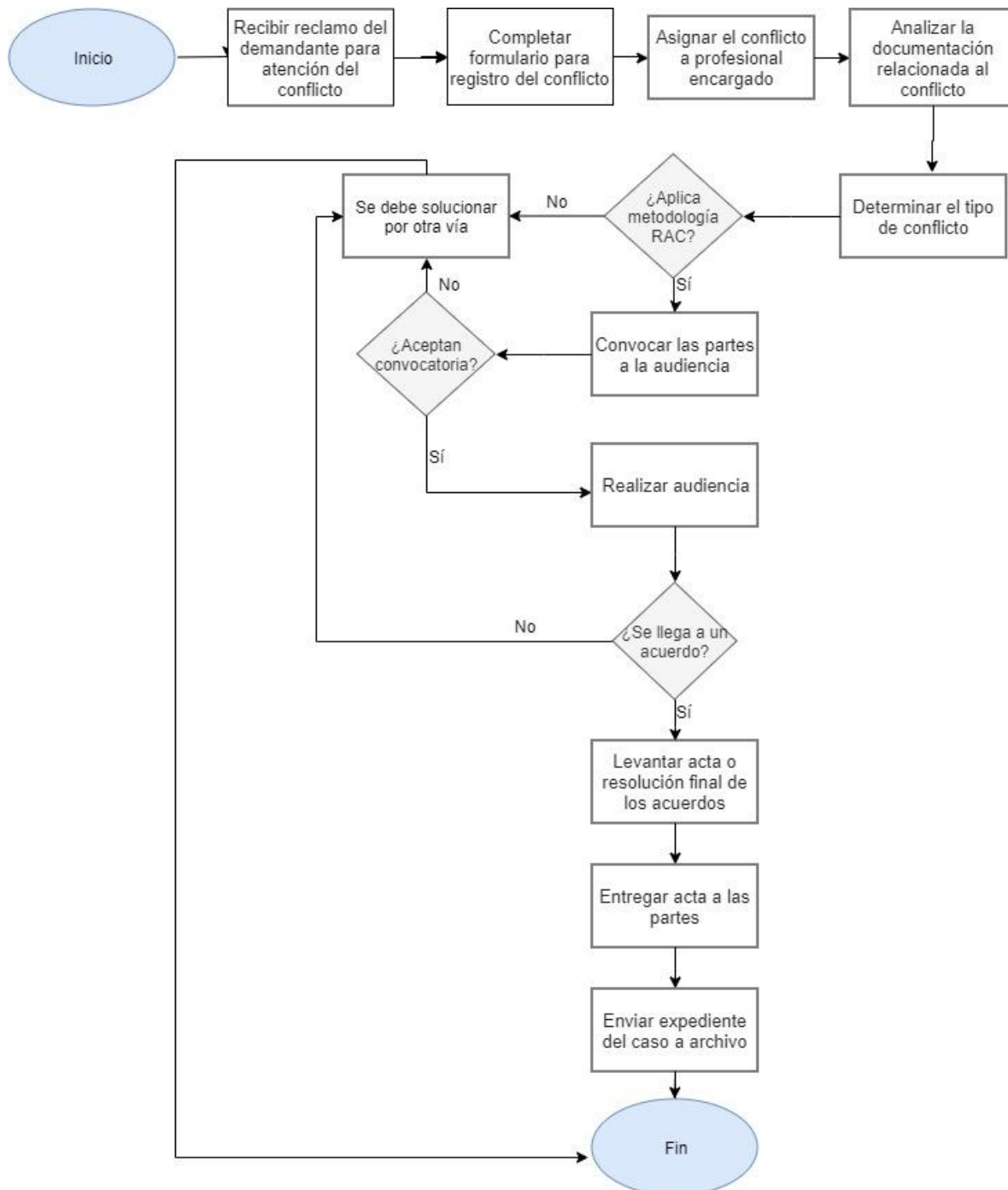
Esta consiste en el formato establecido por MIDEPLAN; sin embargo, cada Ministerio deberá considerar y desarrollar aquellas herramientas que le proporcione mejores beneficios y resultados, y que se adapten a sus necesidades.

Para mayor detalle, se recomienda consultar la guía completa, que se encuentra disponible en la página web oficial de MIDEPLAN.

A continuación, se incluye una propuesta de diagrama de flujo para la Resolución Alternativa de Conflictos, que contempla la metodología RAC, para su posible implementación en instituciones de la Administración Pública.



### Ilustración 5. Propuesta de Diagrama de Flujo para la Resolución Alternativa de Conflictos



Fuente: Elaboración propia.

#### **4. Lineamientos para la mejora continua del Sistema RAC en cada Ministerio**

Finalmente, durante la implementación del espacio RAC para la atención de conflictos, debe mantenerse un grupo de trabajo activo, que realice reuniones periódicas en las que se le dé énfasis observacional al cumplimiento de los objetivos del Sistema RAC y, a la vez, permita recabar información de oportunidades de mejora que puedan ser tomadas en consideración, según se determine durante la gestión, con el fin de brindar un mejor servicio, un sistema eficiente y la satisfacción de las necesidades existentes en la materia.

Para ello se debe realizar un monitoreo semestral, que sea diseñado con las partes interesadas y donde se tomen en cuenta sus perspectivas.

Se debe acordar el objetivo de dicho monitoreo, analizar y establecer indicadores que permitan este seguimiento; además, contar con un plan para el levantamiento de la información, que permitirá verificar el grado de cumplimiento del Sistema RAC.

Para el seguimiento de esto, se pueden utilizar los indicadores de gestión, que permiten identificar si realmente se cumplen los objetivos, para la obtención de posibles oportunidades de mejora que permitan la toma de decisiones a los responsables de cada unidad.

**Tabla 9. Propuesta de indicadores para el seguimiento del Sistema RAC**

Indicador	Seguimiento de los resultados	Causas por las que no se ha cumplido	Cambios	Responsables de hacer estos cambios	Recursos
(Se debe establecer el indicador).	1: Realizado. 2: Parcial. 3: Retrasado. 4: No realizado.	Mencionar causas en caso de que existan incumplimientos.	Cambios que se deben realizar para cumplir con estos indicadores.	¿Quiénes son los responsables para los cambios?	Humanos, materiales, financieros.

Fuente: Elaboración propia.

Según los lineamientos planteados anteriormente, se pretende que las instituciones de la Administración Pública puedan tener un mayor acercamiento a las metodologías RAC y así poder ejecutarla; lo anterior se puede utilizar como una ruta a seguir, no solo para los ministerios en estudio, sino para todas las organizaciones públicas que requieran el uso de estos métodos, para agilizar sus procesos en la atención de los conflictos.

## **CONSIDERACIONES FINALES**

Según las categorías de análisis identificadas en esta investigación, se concluye que no existe un sistema RAC identificado ni formalizado para los ministerios en estudio, y que lo más similar a este concepto es la aplicación de técnicas de mediación, practicadas de forma empírica.

No se cuenta con documentación o normativa específica, que sirva de insumo para atender conflictos y finalizarlos mediante esta metodología; es decir, no se generan actas como cosa juzgada material, en ninguna de las tres instituciones; por lo que se mantiene latente la posibilidad de que los conflictos sean retomados y resueltos por medio de otras instancias tradicionales, si se diera la disconformidad en la resolución por alguna de las partes.

A continuación, se presentan una serie de conclusiones y recomendaciones que surgen al finalizar el análisis del entorno institucional de los ministerios: MEP, MOPT y Ministerio de Salud.

## **CONCLUSIONES**

### **Entorno institucional de RAC en los Ministerios analizados**

En lo referente al entorno institucional, se puede observar, de acuerdo con el análisis realizado, que los sistemas RAC, en los tres ministerios, son débiles o prácticamente nulos, puesto que no cuentan con una normativa interna establecida que justifique la aplicación de estas metodologías, según lo que manifiestan los funcionarios que forman parte de esta investigación. Además, es importante indicar que existe falta de interés de la administración superior para promover este tipo de metodologías.

Cabe destacar la importancia de que estos actores conozcan las ventajas de utilizar técnicas RAC en cada Institución, desde el punto de vista de administración de recursos, por ser procesos de menor costo que los tradicionales y en términos de clima organizacional, ya que restan tensión entre las partes y disminuyen los conflictos, evitando que se eleven a instancias superiores más complejas, repercutiendo en los índices de productividad, satisfacción laboral y eficiencia de los funcionarios involucrados.

También, la implementación de estos espacios puede contribuir a la disminución de costos y tiempos, puesto que, al no tener un proceso definido actualmente, la atención de cada conflicto puede variar de acuerdo con la complejidad del mismo, y esto implica que los funcionarios deban dedicar más tiempo, comparado con lo que invertirían teniendo un proceso definido en cada unidad.

### **Espacios RAC en los Ministerios analizados**

En cuanto a espacios delimitados para la aplicación de RAC, se determinó que, por parte del MEP, se han realizado mayores esfuerzos por capacitar al personal en temas de resolución de conflictos, tanto para funcionarios que forman parte de las unidades que tienen mayor relación con la materia RAC, como para aquellos que ocupan puestos de jefaturas.

Por su parte, en el MOPT y en el Ministerio de Salud se evidencia una menor asignación de recursos para promover este tipo de formación, siendo el MOPT el que refleja menor interés en la materia, al indicar que los profesionales que cuentan con conocimientos y capacitaciones en RAC, se debe a que los mismos son quienes cubren los costos por sus propios medios; es decir, lo hacen de forma personal y no a través del respaldo de la Institución.

Asimismo, según se evidencia en el Ministerio de Salud, se concluye que los esfuerzos, llevados a cabo en las tres instituciones, han surgido de forma individualizada y no como parte de un plan de acción, que busque conducirlos hacia la construcción de un sistema para la resolución alterna de conflictos de forma integral.

Ejecutar un plan de este carácter es de suma importancia para iniciar con el establecimiento de verdaderos espacios RAC en cada organización, y no podrá realizarse en tanto no se cuente con una ruta clara, que defina hacia dónde se espera llegar y los recursos que se requieren para lograrlo, según la naturaleza y realidad de cada ministerio.

Cabe destacar que, desde cada jefatura entrevistada, se tiene clara la necesidad de contar con un proceso de atención de conflictos, y la importancia de este para mejorar la gestión actual que se da en el tema, por parte de estos ministerios y de las unidades que representan.

### **Lineamientos de acuerdo con los resultados del estudio y su aproximación con lo establecido en la teoría RAC, en los Ministerios analizados**

Según los resultados de este estudio y la aproximación a la teoría RAC, se determinó que es necesario plantear los lineamientos que se

proponen, para que puedan contribuir en la implementación de espacios para la resolución alterna de conflictos, tomando como referencia los pasos que se establecen en la guía de formulación de procesos de MIDEPLAN; esta iniciativa se debe respaldar con el apoyo de la administración superior, y debe ser oficializada mediante la promulgación de directrices o normativa interna que la regulen, así como la correspondiente asignación de los recursos que se requieran para su implementación.

Se concluye, también, que los funcionarios deben ser involucrados en todo el proceso de creación del espacio RAC, motivarlos para propiciar mayor interés por mejorar el proceso de gestión del conflicto a través de mecanismos RAC, lo cual promueve que este espacio de atención de conflictos RAC sea confiable, estable y duradero. Lo anterior les da, además, empoderamiento a los trabajadores al formar parte del proceso.

En la implementación de un nuevo proceso, se recomienda identificar las oportunidades de mejora y atenderlas, para que este continúe funcionando de la mejor manera y logre cumplir con el objetivo por el cual fue creado; estas oportunidades deben ser consensuadas por todo el equipo de trabajo; además, debe existir apoyo de las jefaturas correspondientes.



La inclusión de los espacios RAC y sus herramientas, en la atención de conflictos, es vital para poder lograr un avance significativo en el tema por parte de cada institución pública, desde su propio accionar y con el respaldo del Estado.

## **RECOMENDACIONES**

- **Al Ministerio de Educación Pública, Ministerio de Obras Públicas y Transportes y Ministerio de Salud**

Como resultado de la presente investigación, se recomienda promover espacios de comunicación e información, por parte de las instituciones o centros que abordan la teoría RAC en su propia gestión, para que tomen el rol de tutores en la materia, debido al alto grado de desconocimiento que existe en el tema.

Implementar los lineamientos propuestos en este estudio, con el fin de definir una ruta a seguir, para lograr incursionar en la metodología RAC formalmente, y con el respaldo necesario de las entidades superiores.

Se resalta, dentro de esos lineamientos, el aprovechamiento del conocimiento de las personas capacitadas para involucrarlas en el proceso

de implementación de atención de los conflictos, a través de métodos RAC y la gestión del conocimiento sobre este.

Promover mayor capacitación sobre la teoría RAC, así como enfoques más específicos que abarquen el análisis de casos puntuales sobre el tema, que realmente se ajusten a la realidad organizacional, como lo es la necesidad de asignación de recursos y trabajo en equipo, para coordinar actividades que involucren a los distintos actores dentro del proceso.

Se recomienda propiciar un acercamiento con la DINARAC, como dependencia encargada de impulsar el conocimiento y desarrollo de espacios RAC en el país, pues esto puede ser de gran utilidad para orientar el proceso de implementación de estas metodologías en cada Ministerio.

Aunado a lo anterior, también se debe tener en cuenta que el Estado debe informar y propiciar estos mecanismos en Costa Rica, tanto para instituciones públicas como para la sociedad en general.

- **A la Escuela de Administración Pública de la Universidad de Costa Rica**

Incentivar a los estudiantes para que realicen trabajos de investigación concerniente a la metodología RAC, desde la arista de la Administración Pública, ya que en la mayoría de casos, y como resultado de la revisión bibliográfica que se realizó, se determinó que este es un tema mayormente investigado por el área del Derecho.

Incluir, en los contenidos del plan de estudios, cursos que profundicen en la teoría RAC, así como el análisis de casos, que le permitan al estudiante tener un acercamiento con la realidad, en cuanto al ejercicio y aplicación de la Ley RAC No. 7727 y demás normativa vigente reguladora de la gestión pública.

Incentivar alianzas con las instituciones públicas, para propiciar la realización de investigaciones, trabajos cortos o pasantías, que le permitan al estudiante conocer sobre la funcionalidad de la Administración Pública, más allá de la teoría.

## BIBLIOGRAFÍA

Abdelnour, R. (2019). *Charla: Regulación y aplicaciones de la Resolución Alternativa de Conflictos en Costa Rica*. Llevada a cabo por Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP) en San José, Costa Rica.

Asamblea Legislativa. (22 de diciembre del 2018). *Ley de Presupuesto Ordinario y Extraordinario de la República para el Ejercicio Económico del 2019*. [No. 9632]. Diario Oficial La Gaceta, República de Costa Rica, No. 207.

Asamblea Legislativa. (14 de diciembre del 2017). *Ley de Presupuesto Ordinario y Extraordinario de la República para el Ejercicio Económico del 2018*. [No. 9514]. Diario Oficial La Gaceta, República de Costa Rica, No. 237.

Asamblea Legislativa. (22 de diciembre del 2016). *Ley de Presupuesto Ordinario y Extraordinario de la República para el Ejercicio Económico del 2017*. [No. 9411]. Diario Oficial La Gaceta, República de Costa Rica, No. 238.

Asamblea Legislativa. (03 de febrero del 2016). *Código Procesal Civil*. [No. 9343]. Diario Oficial La Gaceta, República de Costa Rica, No. 68.

Asamblea Legislativa. (14 de enero de 1998). *Ley de Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Social*, [No. 7727]. Diario Oficial La Gaceta República de Costa Rica, No. 9.

Asamblea Legislativa. (02 de mayo de 1978). *Ley General de la Administración Pública*. [No. 6227].

Asamblea Legislativa. (21 de abril de 1955). *Ley Orgánica del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social*. [No. 1860].

Asamblea Legislativa. (29 de agosto de 1943). *Código de Trabajo*. [No. 2].  
Diario Oficial La Gaceta, República de Costa Rica, No. 192.

Asamblea Nacional Constituyente. (08 de noviembre de 1949). *Constitución Política de la República de Costa Rica*.

Beltran, P. (2011). *Sistematización de la Planificación Estratégica Aplicada en Microempresas de la Provincia de Pastaza para una Oportuna Toma de Decisiones Gerenciales*. (Tesis de postgrado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Ambato, Ecuador.

Recuperado de:

<http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/726/1/85022.PDF>

F

CIJUL en Línea. (01 de febrero del 2018). *Intervención de la Procuraduría en Materia de Resolución Alternativa de Conflictos*. Recuperado de: <https://cijulenlinea.ucr.ac.cr/?submit=Buscar&s=Intervenci%C3%B3n+de+la+Procuradur%C3%ADa+en+Materia+de+Resoluci%C3%B3n+Alternativa+de+Conflictos> el 19/09/2019

CIJUL en Línea. (01 de junio del 2005). *Conciliación En Materia Laboral*. Recuperado de: <https://cijulenlinea.ucr.ac.cr/2005/conciliacion-en-materia-laboral/> el 02/03/2019

CIJUL en Línea. (01 de mayo del 2009). *Resolución Alternativa De Conflictos En El Poder Judicial*. Recuperado de: <https://cijulenlinea.ucr.ac.cr/portal-investigaciones.php?x=MTc4Ng==> el 02/03/2019

Davis, W. y Datta, R. (2015). *La implementación de programas de RAC en sectores de justicia en desarrollo*. Estudios de caso y lecciones aprendidas. Centro de Estudios de Justicia de las Américas (CEJA). Centro Documentación. Santiago de Chile.

Gómez, R. y Ruiz, M. (2011). *La aplicación de los mecanismos legales para la participación de niños(as) y adolescentes en la resolución alterna de conflictos dentro de la legislación costarricense*. (Tesis de pregrado). Universidad de Costa Rica, Sede Rodrigo Facio, Costa Rica.

Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6a. ed.). México D.F.: Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Madrigal, P. y Rodríguez, G. (2010). *El fortalecimiento de los mecanismos de resolución alterna de conflictos, para la solución de conflictos individuales de trabajo e implementación del modelo de conciliación prejudicial obligatoria*. (Tesis de pregrado). Universidad de Costa Rica, Costa Rica.

Ministerio de Justicia y Paz, República de Costa Rica. (s.f.). *Dirección Nacional de Resolución Alterna de Conflictos*. Disponible en: <http://www.mjp.go.cr/viceministeriopaz/IndexDINARAC>

Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT). (2014). Auditoría General. *Análisis de la Gestión del Departamento de Relaciones Laborales con Respecto a la Recepción, Asignación y Resolución de Denuncias Contra Funcionarios del MOPT*. Disponible en:

<https://www.mopt.go.cr/wps/wcm/connect/b15fce0a-4e40-46ce-a156-4086b9a28bc2/Informe+AG-I-26-2014.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=b15fce0a-4e40-46ce-a156-4086b9a28bc2>

Ministerio De Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), Área de Modernización del Estado. (2009). *Guía para el Levantamiento de Procesos*.

Recuperado de:

<https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/5d4b8d59-d008-407c-bf52-00be6de79e80/guia-levantamiento-procesos-2009.pdf>

Ortega, G. y Puerto, S. (2013). *Lineamientos para optimizar el control interno de las cuentas por cobrar de la empresa VENE-FRENOS, C.A. ubicada en San Diego, Edo. Carabobo*. (Tesis de postgrado).

Universidad José Antonio Páez. República Bolivariana de Venezuela.

Recuperado de:

<https://bibliovirtualujap.files.wordpress.com/2013/05/teg-genesys-ortega-y-sindy-pinto.pdf>



Poder Ejecutivo. (09 de febrero del 2005). *Reglamento Autónomo de Servicio del Ministerio de Salud*. [Decreto Ejecutivo No. 32544], Diario Oficial La Gaceta, República de Costa Rica, No. 157.

Poder Ejecutivo. (12 de junio del 2012). *Reforma Reglamento Autónomo de Servicios del Ministerio de Obras Públicas y Transportes*. [Decreto Ejecutivo No. 37204], Diario Oficial La Gaceta, República de Costa Rica, No. 140, Alcance No. 99.

Poder Ejecutivo. (21 de abril de 1976). *Reglamento Autónomo de Servicios del Ministerio de Educación Pública*. [Decreto Ejecutivo No. 5771-E del 1976], Diario Oficial La Gaceta, República de Costa Rica, No. 75, Alcance No. 65.

Ramírez, A. (2007). *Herramientas y Espacios para Prevenir y Solucionar Conflictos*. Ponencia presentada por Fuerzas de Paz No-Violentas de México en el Taller Andino de Prevención de Conflictos celebrado en Colombia.

Recuperado de:

<https://www.insumisos.com/lecturasinsumisas/HERRAMIENTAS%20Y%20ESPACIOS%20PARA%20PREVENIR%20Y%20SOLUCIONAR%20CONFLICTO.pdf>

Rodríguez, D. (2014). *La Conciliación extrajudicial como medio de desjudialización del conflicto laboral*. (Tesis de pregrado). Universidad de Costa Rica, Sede Rodrigo Facio, Costa Rica.

Salas, S. (2007). *Análisis jurídico y social de los mecanismos de Resolución Alternativa de Conflictos a través del Programa Casas de Justicia y demás Centros Autorizados por el Ministerio de Justicia*. (Tesis de pregrado). Universidad de Costa Rica, Sede de Occidente, Costa Rica.

Vega, R. (2013). *Resolución Alternativa de Conflictos en Costa Rica*. Disponible en: <https://es.scribd.com/document/175414047/ARTICULO-LOS-MECANISMOS-DE-RESOLUCION-ALTERNATIVA-DE-CONFLICTOS-ROLANDO-VEGA-ROBERT>

Villarreal, M. (2010). *Lineamientos Estratégicos de Liderazgo Transformacional Basado en las Competencias Gerenciales Dirigido a los Voceros y Voceras del Consejo Comunal Nuestro Futuro Uno del Barrio Bella Vista de Cagua*. Estudio presentado como Requisito Parcial para Optar al Grado de Magíster en Gerencia de Recursos Humanos. Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional, Decanato de Investigación y Postgrado República

Bolivariana de Venezuela. Recuperado de

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2011d/1042/indice.htm>

# ANEXOS

## **ANEXO No. 1: Cuestionario**

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**  
**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**  
**SEMINARIO**



## **GUÍA DE PREGUNTAS**

### **SECCIÓN 1**

1. ¿Conoce sobre la resolución alterna de conflictos? Especifique, en caso de responder no, e indique cómo se gestionan o resuelven las diferencias y conflictos entre los funcionarios, funcionario-clientes y funcionario-patrono.
2. ¿Considera importante y útil el método RAC? ¿Por qué?
3. ¿Conoce los mecanismos de conciliación, mediación y arbitraje? En caso afirmativo, ¿se aplican en el Ministerio?
4. ¿Conoce el funcionamiento de los Centros RAC en el país?

### **SECCIÓN 2**

5. ¿En este Ministerio es aplicada la ley RAC?
6. ¿Existe normativa interna para la atención de conflictos?
7. ¿Cuentan con recursos para la aplicación de RAC? ¿Cuáles? ¿Cuántos?
8. ¿Tiene el Ministerio una área, unidad o departamento dedicado a la atención exclusiva de casos RAC?
9. ¿Qué tipo de capacitación se tiene en temas RAC?
10. ¿Existe alguna propuesta, proyecto, idea o visión para establecer una estructura formal dentro de esta dependencia para la aplicación de la Ley RAC y sus instrumentos?

11. ¿Qué características básicas debe tener este servicio RAC para que sea funcional en la institución?
12. ¿Cuál es el mayor reto que debe enfrentar la administración sobre este tema?

### SECCIÓN 3

13. ¿Cuáles son los tipos de conflicto que se atienden en el Ministerio? Describa.
14. ¿Cuándo se activa el procedimiento de atención de conflictos?
15. ¿Se dan casos en los que se aplica o podría aplicarse el RAC?
16. ¿Cómo se identifican estos casos; existe alguna diferenciación de los casos legales?
17. ¿Cómo son atendidos los casos que aplican para procedimientos de atención de conflictos? Describa detalladamente.
18. ¿Quién(es) atienden estos casos?
19. ¿Se tiene un plazo aproximado para la atención de cada caso de conflicto?
20. ¿Cómo es el seguimiento que se le da a cada caso abierto?
21. ¿Cuántos casos de conflicto son atendidos al año en esta dependencia, aproximadamente?
22. ¿Cómo cataloga usted los resultados obtenidos de los métodos de atención de conflictos vigentes en la institución?
23. ¿Considera que hay oportunidades de mejora sobre la aplicación RAC o sobre la atención de conflictos en el Ministerio?
24. Comentarios adicionales del entrevistado.

## **ANEXO No. 2: Guía de revisión documental**



**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**  
**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**  
**SEMINARIO**



**Guía de revisión documental**

<b>DOCUMENTOS CONSULTADOS</b>		
<b>Bibliografía</b>	<b>Soporte</b>	<b>Verificación</b>
<b>NORMATIVA</b>		
<i>Código de Trabajo de Costa Rica.</i>	Digital	
<i>Código Procesal Civil.</i>	Digital	
<i>Constitución Política de la República de Costa Rica.</i>	Digital	
<i>Ley de Presupuesto Ordinario y Extraordinario de la República para el Ejercicio Económico del 2017.</i>	Digital	
<i>Ley de Presupuesto Ordinario y Extraordinario de la República para el Ejercicio Económico del 2018.</i>	Digital	
<i>Ley de Presupuesto Ordinario y Extraordinario de la República para el Ejercicio Económico del 2019.</i>	Digital	
<i>Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor No. 7472.</i>	Físico	
<i>Ley de Resolución Alterna de Conflictos y Promoción de la Paz Social No. 7727.</i>	Físico	
<i>Ley General de Administración Pública No. 6227.</i>	Físico	
<i>Ley Orgánica del Ministerio de Trabajo No. 1860</i>	Digital	
<i>Poder Ejecutivo. (09 de febrero del 2005). Reglamento Autónomo de Servicio del Ministerio de Salud.</i>	Digital	
<i>Poder Ejecutivo. (12 de junio del 2012). Reforma Reglamento Autónomo de Servicios del Ministerio de Obras Públicas y Transportes.</i>	Digital	
<i>Poder Ejecutivo. (21 de abril de 1976). Reglamento Autónomo de Servicios del Ministerio de Educación Pública.</i>	Digital	

PUBLICACIONES		
Beltran, P. (2011). <i>Sistematización de la Planificación Estratégica Aplicada en Microempresas de la Provincia de Pastaza para una Oportuna Toma de Decisiones Gerenciales.</i>	Digital	
CIJUL en Línea. (Del 01 de febrero del 2018). <i>Intervención de la Procuraduría en Materia de Resolución Alterna de Conflictos.</i>	Digital	
CIJUL en Línea. (Del 01 de junio del 2005). <i>Conciliación En Materia Laboral.</i>	Digital	
CIJUL en Línea. (Del 01 de mayo del 2009). <i>Resolución Alterna De Conflictos En El Poder Judicial.</i>	Digital	
Davis, W. y Datta, R. (2015). <i>La implementación de programas de RAC en sectores de justicia en desarrollo.</i>	Físico	
Gómez, R. y Ruiz, M. (2011). <i>La aplicación de los mecanismos legales para la participación de niños (as) y adolescentes en la resolución alterna de conflictos dentro de la legislación costarricense.</i>	Tesis física	
Hernández, R. (2014). <i>Metodología de la Investigación.</i> (6a. ed.). México D.F.: Editorial McGraw-Hill Interamericana.	Físico	
Madrigal, P. y Rodríguez, G. (2010). <i>El fortalecimiento de los mecanismos de resolución alterna de conflictos, para la solución de conflictos individuales de trabajo e implementación del modelo de conciliación prejudicial obligatoria.</i>	Tesis física	
Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT). (2014). Auditoría General. <i>Análisis de la Gestión del Departamento de Relaciones Laborales con Respecto a la Recepción, Asignación y Resolución de Denuncias Contra Funcionarios del MOPT.</i>	Digital	
Ministerio De Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), Área de Modernización del Estado. (2009). <i>Guía para el Levantamiento de Procesos.</i>	Digital	
Ortega, G. y Puerto, S. (2013). <i>Lineamientos para optimizar el control interno de las cuentas por cobrar de la empresa VENE-FRENOS, C.A. ubicada en San Diego, Edo., Carabobo.</i> (Tesis de postgrado). Universidad José Antonio Páez.	Digital	

Ramírez, A. (2007). <i>Herramientas y Espacios para Prevenir y Solucionar Conflictos</i> . Ponencia presentada por Fuerzas de Paz No-Violentas de México en el Taller Andino de Prevención de Conflictos celebrado en Colombia.	Digital	
Rodríguez, D. (2014). <i>La Conciliación extrajudicial como medio de desjudicialización del conflicto laboral</i> . (Tesis de pregrado). Universidad de Costa Rica, Sede Rodrigo Facio, Costa Rica.	Físico	
Salas, S. (2007). <i>Análisis jurídico y social de los mecanismos de Resolución Alternativa de Conflictos a través del Programa Casas de Justicia y demás Centros Autorizados por el Ministerio de Justicia</i> .	Físico	
Vega, R. (2013). <i>Resolución Alternativa De Conflictos En Costa Rica</i> .	Digital	
Villarroel, M. (2010). <i>Lineamientos Estratégicos de Liderazgo Transformacional Basado en las Competencias Gerenciales Dirigido a los Voceros y Voceras del Consejo Comunal Nuestro Futuro Uno del Barrio Bella Vista de Cagua</i> .	Digital	
<b>ACTIVIDADES</b>		
Abdelnour, R. (2019). Charla: Regulación y aplicaciones de la Resolución Alternativa de Conflictos en Costa Rica.	Presencial	
<b>OTRA INFORMACIÓN</b>		
PÁGINAS WEB OFICIALES DE CADA MINISTERIO	Digital	