

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE HONDURAS  
SISTEMA DE ESTUDIO DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS



TESIS  
“PROPUESTA PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA  
DEL PODER JUDICIAL”

SUSTENTADA POR  
LICDO. ROBERTO NELSON CARIAS

PREVIO A OPTAR AL GRADO DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE  
EMPRESAS CON ORIENTACION EN FINANZAS

ASESOR  
DR. JUAN JOSÉ ZERON

TEGUCIGALPA, M.D.C.,

HONDURAS, C.A.

NOVIEMBRE 2008

AUTORIDADES  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE HONDURAS

RECTOR  
DR. JORGE ABRAHAM ARITA LEON

SECRETARIA GENERAL  
ABOG. EMMA VIRGINA RIVERA MEJIA

DIRECTOR DE POSTGRADOS  
DR. ROLANDO AGUILERA LAGOS

MSC. BELINDA FLORES DE MENDOZA  
DECANA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

COORDINADOR MAESTRIA  
DR. MANUEL GERARDO BAQUEDANO

## DEDICATORIA

Mi trabajo de Tesis se lo dedico a:

Dios Todo Poderoso por su amor y misericordia.

Mis Padres por su ejemplo y los principios que me inculcaron.

Mi hija por ser mi inspiración.

Mis Maestros por sus conocimientos impartidos.

Mis asesores de Tesis por las sugerencias y comentarios para mejorar mi tesis.

Mis compañeros de estudio por el entusiasmo compartido

A todas las personas que me brindaron su colaboración e hicieron posible este trabajo.

A todos ... Gracias.

## Índice

<b>Introducción</b>	4
<b>Capítulo I Planteamiento de la Investigación</b>	
1.1 Antecedentes	6
1.2 Planteamiento del Problema	9
1.3 Preguntas de Estudio	10
1.4 Objetivos del Estudio	
1.4.1 Objetivo General	10
1.4.2 Objetivos Específicos	10
1.5 Justificación del Estudio	
1.5.1. Aporte y Beneficio Social del Estudio	11
1.5.2. Aporte a Otras Áreas de Estudio	11
1.5.3. Beneficio Metodológico	11
1.6 Alcances y Límites de la Investigación	12
<b>Capítulo II Marco de Referencia</b>	
2.1 Marco Conceptual	
2.1.1 Definiciones y Conceptos más Utilizados en el Estudio	13
2.1.2 Teorías que Sustentan la Investigación	14
2.2 Marco Contextual	
2.2.1 Estudio Sobre el Tema a Nivel Mundial, Hallazgos Principales.	37
2.2.2 Estudio Sobre el Tema a Nivel Local, Hallazgos Principales	37
2.3 Las Variables de Estudio	38
2.3.1 Variable Dependiente	38
2.3.2 Variables Independientes	38

2.3.3	Relación Entre las Variables	38
2.4	Hipótesis del Estudio	39
2.4.1	Hipótesis General	39
2.4.2	Hipótesis Operacionales	39
2.5	Generación de Indicadores	40
<b>Capítulo III Diseño Metodológico de la Investigación</b>		
3.1	Definiciones del Tipo de Estudio	41
3.2	Determinación del Universo y Muestra del Estudio	41
3.2.1	Técnicas de Muestreo	41
3.2.2	Determinación Cuantitativa y Cualitativa de la Muestra	42
3.3	Método Para Recopilar Información	42
3.3.1	Elección del Instrumento Para Recopilar la Información	42
3.3.2	Procedimiento para Diseñar el Instrumento	43
3.3.2.1	Determinar la Información Requerida	43
3.3.2.2	Determinar el Contenido de Cada Pregunta	44
3.3.2.3	Determinar la Forma de Cada Respuesta de Cada Pregunta	44
3.3.2.4	Determinar la Secuencia de las Preguntas	44
3.3.2.5	Probar y Evaluar el Instrumento	44
<b>Capítulo IV Elaboración del Informe de la Investigación</b>		
4.1	Descripción General de la Información Obtenida	45
4.2	Análisis de la Información	49
4.3	Verificación Empírica de la Hipótesis	81
4.4	Pronostico (Generación de Escenarios)	83
<b>Capítulo V Conclusiones</b>		85
<b>Capítulo VI Propuesta Técnica</b>		87
<b>Capítulo VII Bibliografías</b>		108
<b>Anexos</b>		

## Introducción

En los últimos cinco años el Poder Judicial (PJ) se ha visto afectado por la reforma en la legislación penal, constitucional, violencia doméstica, etc., cambios en las estructuras jurisdiccionales, creación de nuevos servicios como Antecedentes Penales, Especies Fiscales, entre otras, factores que han venido a incrementar la cantidad de transacciones administrativas, financieras y de recursos humanos; lo que conlleva al incremento en la demanda de servicios solicitados y estos a su vez requieren un mayor nivel de eficiencia y eficacia.

Por lo expuesto en el párrafo anterior, El tema de la Tesis es mejorar la gestión administrativa del PJ. El PJ que tiene como órgano rector a la Corte Suprema de Justicia, y esta delega la actividad administrativa al Presidente, el cual se auxilia con la asesoría y ejecución de cada una de las direcciones que conforman el área administrativa.

Para la elaboración de la investigación se aplicaron las técnicas de investigación que requieren todo trabajo de rigor científico, en la cual se hizo uso de cuestionarios para extraer la mayor cantidad de información del entrevistado, así como también la utilización de la documentación existente; lo que permitió elaborar un análisis de la información recopilado, la cual dio hallazgos como son: algunas deficiencias en la estructura de la organización, en los mecanismos de planificación, en la coordinación de actividades, en la toma de decisiones; también se estudian los presupuestos y otra información relevante para la elaboración del estudio. Asimismo se desarrolla ampliamente el marco conceptual, con el objetivo que el usuario final que no es parte del proceso administrativo, pueda comprender los conceptos y teorías que sustentan esta investigación.

En todo trabajo de investigación se encuentran obstáculos para el desarrollo del mismo, para el cual considero que fueron mínimos, todos ellos relacionados con la facilitación de documentación que aportará mayor riqueza a este trabajo.

Como logro principal de la tesis se genera una propuesta técnica, la cual consta de cuatro aspectos a mejorar e implementar que son: una nueva estructura organizativa que contribuya a la coordinación de actividades; la implementación de un Balanced Score Card, que permita alinear a toda la organización con una sola visión, misión y objetivos institucionales; La evaluación del desempeño humano dentro la organización como un pilar fundamental para asegurarse de contar con el personal idóneo en cada puesto; una propuesta de descentralizar la toma de decisiones y lograr que los colaboradores se sientan dueño de su trabajo ;y que estas propuestas se conviertan en herramientas facilitadoras de la gestión administrativa, para la toma de decisiones acertadas y rápidas.

Para finalizar se realizan las conclusiones del trabajo de investigación, y una propuesta técnica acorde a la situación actual.

## Capítulo I Planteamiento de la Investigación

### 1.7 Antecedentes

El Poder Judicial (PJ) es uno de los tres poderes que conforman el estado de Honduras, los cuales son independientes uno del otro, el PJ es el encargado de la aplicación de las leyes vigentes en el país, que es una atribución otorgada por la carta magna del país.

El Poder Judicial en Honduras esta comprendido por una Corte Suprema de Justicia que tiene asiento en Tegucigalpa, M.D.C. por Corte de Apelaciones y Juzgados a nivel nacional, todos establecidos por ley.

La conformación interna del PJ se puede describir en tres grandes áreas, la primera que es la Jurisdiccional que es la principal del PJ, ya que es la encargada de aplicar el cumplimiento de las leyes, la segunda el área jurisdiccional auxiliar que no administra justicia, pero es un área de más impacto social y verificación del funcionamiento de las oficinas judiciales y organismos de asesorías, la tercer área es la administrativa que es la que brinda la logística necesaria para el buen funcionamiento de las oficinas judiciales.

El artículo 318 de la constitución de la República expresa que el PJ “goza completa autonomía administrativa y financiera”, lo que significa que el PJ no recibe de ninguna interferencia sobre como administrar sus recursos, asimismo esta establece, que del Presupuesto de Ingresos y Egresos de la República, tendrá una asignación anual no menor al tres por ciento de los ingresos corrientes, los cuales en algunos años no han sido otorgados tal como lo establece la ley, en los últimos ejercicios fiscales si se ha cumplido lo establecido.

La gestión administrativa de lo recursos del PJ, no ha sido la principal preocupación de las autoridades, es hasta a mediados de la década de los

noventa del siglo pasado, que se empieza a tomar relevancia esta área, y se da cuenta que es un auxiliar para contribuir a la administración de justicia, es hasta ese momento donde se empieza a modernizar, con la creación de la Dirección Administrativa, se eleva de rango al departamento de presupuesto a Dirección, la única existente ha ese momento era la Dirección de la Carrera Judicial, que actualmente sigue existiendo como tal. En el 2003 se creó la Dirección de Infotecnología, con el objetivo de posicionar al PJ en el mundo cambiante de la tecnología de información.

En los últimos años con la modernización de la administración de justicia que se ha estado ejecutando, han surgido nuevos productos, como son: La promulgación del nuevo Código Penal, ha dado lugar a la creación de nuevas oficinas judiciales como son los Tribunales de Sentencia y Ejecución, así como también las reformas constitucionales sobre el número, la elección y el tiempo de permanencia de los magistrados a integrar la Corte Suprema de Justicia, la creación de la sala constitucional, etc., han venido a incrementar el flujo de operaciones y la complejidad en la gestión administrativa.

El poder judicial tiene presencia en los 18 departamentos que conforman el país, para brindar los servicios cuenta con 3,800 empleados a nivel nacional, con 329 Juzgados de paz, 7 Tribunales de Sentencia, 75 Juzgados de Letras, 16 Cortes de Apelaciones, y 1 Corte Suprema de Justicia, que son oficinas exclusivamente para la administración de justicia, a ello hay que agregarle las 18 oficinas del Defensa Pública, la Inspectoría de Tribunales, a todos ellos se les brinda atención desde el punto de vista de un modelo de gestión centralizada que se ubica en la ciudad de Tegucigalpa, no obstante existen administradores regionales, con funciones limitadas, que no les permiten en realidad realizar un papel tal como lo es un administrador.

Debido al amplio espacio geográfico que tiene que dar asistencia el área administrativa y con la centralización de operaciones, se ve algunas oficinas

judiciales que no se cuenta con la estructura y la logística adecuada para servir a los usuarios del sistema judicial. Es debido a ello que hay inconformidad en los funcionarios y empleados judiciales, consideran que el área administrativa no les brinda el soporte necesario para llevar a cabo sus labores encomendadas constitucionalmente, ya que los trámites no son los adecuados para responder eficazmente a sus necesidades de recursos, para realizar una labor eficiente

No obstante en los últimos años se han estado realizando planes operativos anuales para cada oficina judicial, en la que participa el encargado y un técnico de la Dirección de Planificación; inicialmente solo algunas dependencias llegaban a cumplir las metas, no obstante se puede sentir que las dependencias de la organización, funcionan como entes aislados, debido a la existencia de un sin número de visiones y misiones que no necesariamente están alineadas a un solo punto.

El presupuesto asignado por el gobierno central para el año 2007 es de Lps. 1,422 millones, respecto al del 2006 se ve incrementado en un 24.83%, esto es debido al movimiento registrado en las distintas variables utilizadas para formular el proyecto de presupuesto.

Por todo lo antes expuesto, es necesario que el Poder Judicial entre en un proceso en la mejora de la gestión administrativa, que le permita ser lo más ágil posible y que se adapte a los cambios que puedan ocurrir en la legislación nacional que afecten directa o indirectamente a la administración de justicia.

## 1.8 Planteamiento del problema

El aumento de la demanda de los servicios judiciales por parte de la sociedad Hondureña, así como también los cambios en la legislación del país, como lo es el código procesal penal que implementa la oralidad crea los tribunales de sentencia, en la constitución de la república que incrementa el número de magistrados a la corte suprema y la creación de la sala constitucional, la creación de la oficina de antecedentes penales, la creación de juzgados especializados implica que el volumen de asuntos en trámite, mantiene un nivel también ascendente, por lo que se requiere de mayores esfuerzos y cambios estructurales en el área administrativa, que permitan prestar un servicio de calidad a las oficinas judiciales y que esta cumplan con el mandato constitucional de hacer efectivo el papel que juega el Poder Judicial en la construcción constante y sostenida del Estado Democrático de Derecho.

El surgimiento del estudio es debido a las debilidades que presenta la institución en su gestión administrativa, como son las siguientes:

- Poco interés que muestran las autoridades superiores en la reforma administrativa.
- No existe claridad sobre los objetivos y metas institucionales.
- La centralización de funciones.
- El incumplimiento a la ley de la carrera judicial.
- Descoordinación administrativa.

El problema a estudiar es porque la gestión administrativa existente en el Poder Judicial no permite la prestación de servicios de manera eficaz y eficiente a las oficinas de administración de justicia y auxiliares. En función a lo que antecede se hace la siguiente pregunta ¿cómo deberá ser una propuesta de reforma administrativa del Poder Judicial?.

## 1.9 Preguntas de estudio

- a. ¿Existe una relación estrecha entre cada uno de los planes operativos con cada una de las oficinas administrativas y lo que ejecutan en el transcurso del año?
- b. ¿Es adecuada la estructura administrativa actual para prestar eficientemente los servicios a lo interno del Poder Judicial?
- c. ¿Cómo se asignan los recursos para cada uno de los rubros presupuestarios?
- d. ¿Cómo es la comunicación al interno del área administrativa del Poder Judicial?
- e. ¿Cuenta con un sistema de información que de soporte adecuadamente a las transacciones administrativas y permita llevar un control eficiente de lo planificado?

## 1.10 Objetivos del estudio

### 1.10.1 Objetivo General

- Elaborar una propuesta para mejorar la gestión administrativa del Poder Judicial, que permita una utilización eficiente de los recursos empresariales.

### 1.10.2 Objetivos específicos

- a. Elaborar un diagnóstico sobre la situación actual del área administrativa del Poder Judicial.
- b. Determinar si el modelo de planificación esta acorde a las necesidades actuales del Poder Judicial.
- c. Verificar si la estructura organizacional del área administrativa del Poder Judicial responde a las nuevas demandas de servicios.

- d. Determinar si los procesos de comunicación con que cuenta el Poder Judicial son adecuados para el cumplimiento de los flujos del proceso administrativo.
- e. Determinar si el control interno permite el cumplimiento de lo planificado y se cuenta con herramientas automatizadas de manejo de información.

## **1.11 Justificación del Estudio**

### **1.11.1 Aporte y beneficios social del estudio**

Con los resultados obtenidos de la investigación se buscara eficientar la gestión administrativa y aprovechar óptimamente los recursos asignados, todo con el objetivo de brindar un mejor servicio al área jurisdiccional, que es la parte sensible y el ser principal de la institución, con ello se identificarán las sinergias de cada una de las dependencias administrativas; que contribuyan a la generación de mejores servicios a los operadores de justicia y a la ciudadanía en general, y estos a su vez sean de calidad, eficientes y eficaces, ayudando a la aplicación de una justicia pronta y justa.

### **1.11.2 Aporte a otras áreas de estudio**

Con los resultados obtenidos de la investigación, se hará una aportación a la administración justicia, con la mejora en el funcionamiento administrativo del Poder Judicial, se esperará que el área administrativa, jurisdiccional, jurisdiccional auxiliar, estén coordinados en cumplir a cabalidad los objetivos y metas institucionales para beneficio de la ciudadanía en general.

### **1.11.3 Beneficio metodológico**

El beneficio de llevar a cabo la investigación ayudara a crear nuevos instrumentos de gestión, que permita mejorar la toma de decisiones de una forma más rápida y de manera científica, así mismo se lograra integrar la información

estadística generada por todas las diferentes oficinas judiciales, que luego se convertirán en herramientas de administración de recursos de una forma eficiente y eficaz.

Asimismo se obtendrán recomendaciones sobre los procesos administrativos actuales, todo ello con el fin de agilizar los requerimientos que son solicitados por las diferentes oficinas judiciales para llevar a cabo su función principal.

El resultado de la investigación puede ser beneficioso para otras instituciones gubernamentales que cuentan con la independencia similar al Poder Judicial como ser el Congreso Nacional de la República, Tribunal Superior de Cuenta, Ministerio Público y otros.

#### **1.12 Alcances y límites de la investigación**

La investigación se realizara utilizando información generada por las distintas oficinas a lo interno del Poder Judicial, el alcance de la investigación será la verificación de los procesos administrativos, la estructura organizacional, los sistemas de información, el uso del presupuesto, para constatar en que situación se encuentra la gestión administrativa.

## Capítulo II Marco de Referencia

### 2.6 Marco Conceptual

#### 2.6.1 Definiciones y conceptos más utilizados en el estudio

Para el propósito de la investigación se definen los conceptos más utilizados para el desarrollo de este estudio; son los siguientes:

- **La administración** como tal se define como “el proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo para llevar a cabo eficiente y eficazmente con otras personas y por medio de ella”<sup>1</sup>
- **Planificación:** La planificación se puede definir como el proceso de definir las metas y un curso de acción adecuada para conseguirla,
- **Planificación estratégica:** Según Steiner la planeación estratégica<sup>2</sup> es “*el proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos*”.
- **Planificación Operativa:** Se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de las unidades de operación de la organización. Esta es la planeación mas detallada que existe, ya que detalla hasta la mínima expresión un determinada actividad
- **Organización:** La organización es un proceso encaminado a obtener un fin. Fin que previamente fue establecido por medio de la planificación. Organizar consiste en efectuar una serie de actividades humanas y después coordinarlas de tal forma que el conjunto de las mismas actúe como una sola, para lograr un propósito común.

---

<sup>1</sup> Robbins Stephen P., Coulter Mary, Administración, 6ta.edición, 2000, pág. 8

<sup>2</sup> Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. 8va. Edición, 1994. Pág. 55

- **Dirección:** La dirección incluye motivar a los subordinados, dirigir a otras personas, seleccionar los canales de comunicación mas eficaces, resolver conflictos y trabajo en equipo.
- **Control:** El significado del control administrativo es el proceso mediante el cual se garantizan que las actividades se ajusten a las actividades proyectadas en el proceso de planeación, asimismo monitorear la organización y la dirección.
- **Sistemas de información administrativa:** Un sistema de información basado en computadoras, es el que emplea tecnología de información para efectuar algunas o todas las tareas. Tales sistemas pueden incluir una computadora personal y software, o incorporar varias computadoras, impresoras, así como redes de comunicación y bases de datos. También hay que tener presente que el principal componente de todo sistema de información son las personas.

## 2.6.2 Teorías que sustentan la investigación

### 2.1.2.1 La Administración por costumbre

De la administración por costumbre “es aquella que se caracteriza por seguir patrones preestablecidos, es imitativa, toma como base la experiencia para regular la acción”<sup>3</sup>

La administración por costumbre es sencilla y actualmente se emplea con bastante frecuencia porque proporciona una sensación de seguridad, es decir quienes son partidarios de esta corriente aplican lo de “mejor viejo por conocido, que nuevo por conocer”.

---

<sup>3</sup> González, Gregorio, Administración Escolar, 1era. Edición, 2002, pág. No. 19

De acuerdo con la obra de administración integral de Francisco Casillas<sup>4</sup>, sobre lo anterior, este punto de vista analiza la administración mediante el estudio de las experiencias, algunas veces con una forma de impartir conocimiento.

Se asienta la premisa de que el estudio de los éxitos y errores de los administradores en casos individuales, así como los intentos de por resolver problemas específicos, permite que los alumnos y administradores lleguen en cierta forma a comprender y a aplicar técnicas eficaces en situaciones análogas.

Nadie podrá negar la importancia de analizar la experiencia del pasado aunque la administración al contrario del derecho, no es una ciencia que se base en precedentes, y son escasas las probabilidades de que en un futuro surjan situaciones extremadamente iguales en el pasado.

Recurrir en exceso a la experiencia del pasado y a los antecedente no depurados de la solución de problemas administrativos, implica el peligro de optar por una solución inapropiada e inoperante y que posiblemente nos cueste mucho mas en tiempo y recursos.

### **2.1.2.2 Administración Científica**

“Se caracteriza por el uso del método científico y la esencia de esta corriente es el desarrollo de una mente inquisitiva que busque mayores conocimientos”.<sup>5</sup>

El administrador científico se esfuerza por descubrir las causas que originan los efectos y viceversa. La administración científica tiene a saber que “el empleo de la administración total de experimentos controlados y de la cuidadosa interpretación de los datos resultantes, proporciona una base confiable para la determinación y evaluación de los nuevos hechos usados por el gerente “

---

<sup>4</sup> Casillas Laris, Francisco Javier, Administración Integral, 1era. Edición, 2002, pág. 28

<sup>5</sup> Casillas Laris, Francisco Javier, Administración Integral, 1era. Edición, 2002, pág. No. 81

### 2.1.2.3 Características de la administración

George R. Ferry establece diez características primordiales de la administración que son las siguientes<sup>6</sup>:

- 1) La administración sigue un propósito, lo que quiere decir que busca un objetivo y es que el éxito administrativo generalmente está medido en que se logren las metas administrativas.
- 2) La administración hace que las cosas sucedan, es decir que siguiendo los procesos generalmente se logran los objetivos propuestos.
- 3) La administración se logra por, con y mediante esfuerzos de otros, y es que en toda organización deben participar sus integrantes en el logro de los objetivos.
- 4) La efectividad administrativa requiere el uso de ciertos conocimientos, aptitudes, y prácticas que lo hace necesario que quienes se desempeñen como ejecutivos de una organización, tengan la preparación suficiente en el campo de la administración.
- 5) La administración es una actividad, no una persona o grupo de personas, y es que la administración no es gente, es una actividad igual que la de caminar, puede ser estudiada obteniendo conocimientos acerca de ella y adquiriendo destreza en su aplicación.
- 6) La administración es ayuda no reemplazada por la computadora, con esto quiere decir que con el avance tecnológico, la computadora solamente se considera una herramienta, sin embargo esta no puede sustituir la creatividad e imaginación del hombre.
- 7) La administración está asociada usualmente con los esfuerzos de un grupo, como se había mencionado anteriormente, es trabajo de equipo.
- 8) La administración es un medio notable para ejercer un verdadero impacto en la vida humana, y es que, al ser parte del hecho de que la administración

---

<sup>6</sup> Ferry, George, Principios de Administración, 7ª. Edición, 1986, pág. No. 19

influye en el ambiente, quienes administran deben estar concientes de que mucho se puede hacer por mejorar el ambiente en que se desarrollan.

- 9) La administración es intangible, los resultados de la administración en muchas ocasiones suelen pasar inadvertidos, y es solo cuando hay fracasos que se uno cuenta de que no existió una adecuada gestión.
- 10) La administración no necesariamente desempeñada por el propietario, es delegada en especialistas del área.

#### 2.1.2.4 Proceso Administrativo

La administración como tal se define como “el proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo para llevar a cabo eficiente y eficazmente con otras personas y por medio de ella”<sup>7</sup>

En la primera parte del siglo XX, Henry Fayol planteo la idea de que habían cinco funciones administrativas que son: planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar<sup>8</sup>. En la actualidad estas funciones se han consolidado en cuatro como se definen en el cuadro # 1, hay que tener presente que todas ellas conducen a cumplir con el propósito general de la organización.

Cuadro # 1

Planificación	Organización	Dirección	Control
Definir metas, establecer estrategias y desarrollar subplanes para coordinar las actividades	Determinar que es necesario hacer, como se llevara a cabo y quien lo realizara	Dirigir y motivar a todas las partes involucradas y resolver conflictos.	Vigilar las actividades para asegurarse de que se realicen tal como fue planeado.

<sup>7</sup> Robbins Stephen P., Coulter Mary, Administración, 6ta.edición, 2000, pág. 8

<sup>8</sup> Idalberto Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración. 1era. edición, 1981, Pág. 65

### **2.1.2.5 Planificación**

La planificación se puede definir como el proceso de definir las metas y un curso de acción adecuada para conseguirla,

#### **2.1.2.5.1 Teoría de la Planeación**

La planeación es una actividad universal. Aunque su contenido puede variar en los diferentes niveles de la estructura de la organización, existen ciertos pasos que se dan siempre que se planea. Estos pasos son similares al de un proceso decisorio; entonces, en cierto sentido, hacer planes no es más que un caso especial de toma de decisiones con una fuerte orientación hacia el futuro.

La planeación implica actividades futuras y concierne a las decisiones que se proponen, y al futuro resultado de las decisiones del presente; las soluciones a los problemas o los planes de acción deben de buscarse de acuerdo con los problemas del mañana y las soluciones del mañana. Los pronósticos y la investigación realizada cuidadosamente son las claves de la planeación correcta, lo que evitara disminuir la probabilidad de errores que se puedan cometer en el futuro.

Una planeación efectiva debe basarse en hechos reales y no en emociones surgidas al momento del proceso, ya que las actividades se basan en los hechos, evitándose los posibles obstáculos y en caso de no poderse evitar se reconocen como existentes y se incluyen dentro los planes, junto con las respectivas previsiones al caso para enfrentarse con ellas en el futuro. La planeación, por ser un trabajo mental, es de índole intelectual. Los hechos que se consideran son producto del conocimiento y la experiencia, por eso es necesaria la reflexión y hacer uso de la imaginación para crear un modelo completo de actividades a desarrollar.

### 2.1.2.5.2 Necesidad de Planeación

Ninguna organización puede alcanzar buen éxito si no existe una administración competente; la obtención de resultados mediante esfuerzos de otros requiere normalmente de planeación. Un administrador debe planear los esfuerzos que le permitan alcanzar resultados deseados; planear es tan importante como realizar<sup>9</sup>, porque:

- La eficiencia es un resultado del orden, no puede venir del azar, o por ocurrencias fuera de orden de los administradores.
- Así como en la parte dinámica lo central es dirigir, en la parte mecánica lo básico es planear: ya que la administración se logra a través de la cooperación de las personas en una organización, es necesario primeramente establecer planes.
- El objetivo será infecundo si los planes no lo detallaran para que pueda ser realizado íntegramente y eficazmente; al momento de la previsión se descubrió como posible y conveniente, se afina y se corrige la planeación.
- Todo plan tiende a ser económico, aunque no se tenga esa impresión porque consume muchos recursos y tiempo, que por lo que en algunas ocasiones parece ser improductivo e innecesario.
- Todo control es imposible si no se compara con un plan previo, al no contar con esto no se cuenta con ningún parámetro para verificar su elaboración y ejecución.
- La organización se desarrolla en un medio complejo y cambiante, como es el observado en las últimas décadas, donde los cambios tecnológicos y en el conocimiento ocurren a velocidades nunca antes vividas.
- La organización se presenta por lo general a volúmenes crecientes de operaciones, ya sea por apertura de nuevas oficinas o cambios en la legislación.

---

<sup>9</sup> Agustín Reyes Ponce: Administración de empresas. Teoría y práctica. Primera parte. 1971, pág. 32

### 2.1.2.5.3 Proceso de Planeación

Para llevar a cabo este proceso es necesario que se tome los ejecutivos estén totalmente involucrados en este proceso, así como también se requerirá el esfuerzo del personal operativo para realizar planes que estén de acuerdo a la realidad, para ello se tiene que realizar algunos pasos a seguir que son compatibles con cualquier tipo de organización y dentro de ella misma, se pueden enumerar los siguientes<sup>10</sup>:

- A. La situación presente. ¿Dónde usted esta ahora?
  - ¿En que organización trabaja?
  - ¿Cuáles son sus fuerzas y debilidades?
  - ¿qué pasara si no se hace nada, o se continua sin cambio alguno?
- B. Objetivos. ¿Dónde se quiere estar?
  - Deben ser accesibles y reales, en términos humanos.
  - Deben ser compatibles con la realidad de administrar la organización.
  - Deben ser aceptables, debe estar dispuesto a proporcionar todo el esfuerzo necesario para lograrlo.
  - Deben ser verdaderos desafíos a la situación prevaleciente en la organización.
- C. Suposiciones
  - ¿Cuál será el ambiente?, económico, social o gubernamental.
  - ¿Qué decisiones o restricciones hay impuestas en la dirección o extensión de su actividad?
- D. Alternativas. ¿Cómo se pueden lograr los objetivos?
  - Eliminar las alternativas con poca posibilidad de éxito.
  - Determinar el grado de compromiso que se tiene con cada alternativa.
- E. La decisión
  - La planeación debe de resultar un compromiso claro y específico, junto con una determinación de quien hará que, o cuando será hecho.

<sup>10</sup> Gómez Ceja, Guillermo, Planeación y Organización de Empresas. 8va. Edición, 1994, págs. 18 - 19

- Muchos administradores fracasan mas porque no hacen nada que porque hacen algo equivocado.

#### 2.1.2.5.4 Planificación estratégica

Estrategia es la acción de marcha que se sigue para proveer niveles de recursos, por lo general es un plan (a largo plazo) que es resultado de una decisión ejecutiva (tomado por los mas altos niveles de autoridad) cuyo objeto consiste en desarrollar total o parcialmente lo recursos humanos y materiales de la organización para desarrollarla total o parcialmente.

Según Steiner la planeación estratégica<sup>11</sup> es *“el proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos”*.

La planeación estratégica es de tipo general proyectada al logro de los objetivos institucionales de la organización, y tiene como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma. Las características son las siguientes:

- Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.
- Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
- Establece un marco referencial para toda la empresa.
- Afronta mayores niveles de incertidumbre compara con los otros tipos de planeación.
- Normalmente cubre amplios periodos.
- Su parámetro principal es la eficiencia.

---

<sup>11</sup> Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. 8va. Edición, 1994. Pág. 55

### 2.1.2.5.5 Planificación Operativa

Se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de las unidades de operación de la organización. Esta es la planeación mas detallada que existe, ya que detalla hasta la mínima expresión un determinada actividad, entre las características mas sobresalientes se pueden mencionar las siguientes<sup>12</sup>:

- Se da dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y la planeación táctica.
- Es conducida o ejecutada por jefes de menor rango jerárquico.
- Trata con actividades normales programables.
- Sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión.
- Normalmente cubre periodos reducidos.
- Su parámetro principal es la eficiencia.

### 2.1.2.5.6 Planificación táctica

La ejecución de la planeación implica el empleo de la planeación estratégica o de la planeación táctica. En cualquier empresa la estrategia se emplea en el manejo de los desarrollos internos de la empresa y con las fuerzas externas que aceptan el cumplimiento exitoso de objetivos estipulados. En contraste, la planeación táctica se refiere al empleo mas efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos dados y específicos. La diferencia entre ambas consiste en el elemento tiempo implicado en los diversos procesos; mientras más largo es el elemento tiempo, más estratégica es la planeación.

Por tanto una planeación será estratégica si se refiere a toda la organización; será táctica si refiere a gran parte de la planeación de un servicio o producto. En

---

<sup>12</sup> Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. 8va. Edición, 1994. Pág. 58

conclusión se puede decir la planeación táctica es el proceso mediante el cual los planes en detalle son llevados a cabo, tomando en cuenta el desarrollo de los recursos para realizar la planeación estratégica.

En este sentido, la planeación táctica parte de los lineamientos estipulados en la planeación estratégica y se refiere concernientemente a cada uno de las áreas o departamentos que conforman una organización. Algunas características principales de la planeación táctica son<sup>13</sup>:

- Se da dentro de las orientaciones producidas por la planeación estratégica.
- Es conducida o ejecutada por los ejecutivos de nivel medio (jefes de departamentos)
- Se refiere a un área específica de actividad de las que consta la empresa.
- Se maneja información externa e interna.
- Esta orientada a la organización de recursos.
- Sus parámetros son efectividad y eficiencia.

#### 2.1.2.5.7 Técnicas de Planeación

El uso de técnicas propicia que de manera directa o indirecta , la organización cuente con una administración científica, y que el caso específico de planeación se pueda utilizar para generar planes y programar actividades, así como también explicarlos o describirlos, etc. En la actualidad las técnicas de planeación son muchas, por lo que sería difícil tratar de explicar todas las existentes, solamente será con las que tengan mayor aplicación para la organización en la que se realizara el estudio, se puede mencionar<sup>14</sup>:

- **Manuales de objetivos y políticas:** Un manual es una guía autorizada dentro la estructura de una organización, contiene un sin número de

<sup>13</sup> ibídem. Pág. 58

<sup>14</sup> Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. 8va. Edición, 1994. Pág. 76-77

objetivos a alcanzar a corto y largo plazo, clasificados por departamentos según el área, con expresión de las políticas correspondientes a esos objetivos y a veces algunas reglas muy generales que ayudan a aplicar adecuadamente las políticas.

- **Graficas de proceso y flujo**: La representación gráfica de la situación actual o de las labores a desarrollar por cualquier organización puede estar concebida en un diagrama de flujo, que servirá de auxiliar en la construcción de planes a corto y largo plazo. Algunos tipos de gráficos que se pueden mencionar son:
  - Graficas de flujo de operaciones.
  - Graficas esquemáticas de flujo.
  - Graficas de flujo en relación con la ubicación de equipos, incluyendo accesibilidad a registros.
  - Graficas de flujo de bloque, es decir la secuencia de los procedimientos.
  - Graficas de distribución de formas, incluyendo el diagrama de curso de las formas.

#### 2.1.2.6 Organización

La organización es un proceso encaminado a obtener un fin. Fin que previamente fue establecido por medio de la planificación. Organizar consiste en efectuar una serie de actividades humanas y después coordinarlas de tal forma que el conjunto de las mismas actué como una sola, para lograr un propósito común.

La organización como toda creación humana carece de perfección, por lo tanto nunca será perfecta, pero si susceptible a perfeccionarse. Toda organización debe de tener un fin ya sea de lucro o no lucro, porque organizar por organizar no tiene ningún sentido a la sociedad, toda organización su fines deben de estar al servicio de la comunidad. La palabra organización se deriva del griego *Organon*

que significa instrumento, en realidad podemos decir que es un instrumento que busca un fin en particular.

De acuerdo con la definición de organización de Guillermo Gómez Ceja, “es la estructuración técnica de las relaciones que deben de existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de una organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos establecidos”<sup>15</sup>, luego expone que para que un organismo pueda existir como tal necesita de los siguientes elementos:

- Partes diversas entre sí: Ningún organismo se forma de partes idénticas.
- Unidad funcional: Estas partes diversas tienden al mismo fin.
- Coordinación: Para lograr ese mismo fin necesitan complementarse entre si, no importa que sus funciones sean diversas.

#### **2.1.2.6.1 Diseño organizacional**

El diseño organizacional “es un proceso en el cual los ejecutivos toman las decisiones para definir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en marcha dicha estrategia”<sup>16</sup>. Por tanto el diseño organizacional hace que los ejecutivos dirijan su vista en sentido bidireccional, tanto hacia adentro y el exterior de la organización. En los últimos años los conocimientos sobre diseño organizacional han aumentado, ya que al principio, los procesos del diseño organizacional giraban alrededor de cuatro principios como son: División del trabajo, departamentalización, jerarquía y coordinación, estos tienen un largo recorrido en la ciencia administrativa.

---

<sup>15</sup> Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. 8va. Edición, 1994. Pág. 191 - 192

<sup>16</sup> James Stoner. Administración. 6ta. Edición. 1996. Pág. 355

### 2.1.2.6.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones que se deben de dar entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados. Las tres formas mas básicas de estructurar los departamentos de una organización son: Por función, por producto / mercado o en forma matricial<sup>17</sup>.

### 2.1.2.6.3 Autoridad

“Es una forma de poder que con frecuencia, se usa en sentido mas amplio para referirse a la capacidad de una persona para el ejercer el poder como resultado de cualidades como los conocimientos o los cargos<sup>18</sup>.” La autoridad formal es la que se asocia con la estructura de la organización y se basa en el reconocimiento que los gerentes realizan para influir a los demás y estos se dicen que son legítimos.

En muchas organizaciones, los gerentes aplican la autoridad dividiéndola en autoridad lineal, autoridad de staff y autoridad funcional, como es de esperar estos tipos de autoridad difieren de acuerdo con el tipo de poder en que se fundamentan<sup>19</sup>. A continuación se explica cada uno de estos tipos de autoridad:

- **Autoridad lineal**: Esta se basa en el poder legitimo; corresponde a las personas o grupos en una organización que tienen la responsabilidad directa de alcanzar las metas, esta se esta representada por la cadena normal de mando, empezando por la cúspide de la organización y descendiendo hasta el punto donde se realizan las actividades mas básicas de la organización.

---

<sup>17</sup> Idem. Págs. 361 - 366

<sup>18</sup> Idem. Pág. 383

<sup>19</sup> James Stoner. Administración. 6ta. Edición. 1996. Págs. 385 - 388

- **Autoridad de staff**: Esta emana del poder de experto. Corresponde a las personas o los grupos de una organización que ofrecen asesorías y servicios a los gerentes de línea. El concepto de staff enmarca a todos aquellos elementos de la organización que no se consideran dentro de la clasificación de línea.
- **Autoridad funcional**: Este tipo de autoridad se basa en el poder de experto y en el legítimo. Es común en las organizaciones modernas, se utiliza para realizar muchas actividades de la organización, tanto para proporcionar un grado de uniformidad, como para dar cabida a la aplicación de una experiencia, este tipo de autoridad es muy aceptado actualmente pero se dice que su práctica puede resultar difícil, por la presencia de dos jefes y puede generar confusión en los ejecutivos de mandos intermedios.

#### 2.1.2.6.4 Administración de Recursos humanos (ARH)

De acuerdo con Chiavenato la ARH “es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.”<sup>20</sup>

Las personas constituyen el principal activo de la organización, de ahí que nace la necesidad de esta sea más conciente y este más atenta a los empleados; en la actualidad existen tres aspectos para la gestión moderna de personas<sup>21</sup>:

1. Son seres humanos. Están dotados de personalidad propia, son distintos, tienen sentimientos, poseen destrezas y conocimientos indispensables para la administración adecuada de los recursos organizacionales.

<sup>20</sup> Idalberto Chiavenato. Gestión del Talento Humano. 1ra. Edición. 2002. Pág. 9

<sup>21</sup> Idem. Pág. 8

2. Activadores inteligentes de los recursos organizacionales. No son agentes pasivos, inertes y estáticos, son todo lo contrario, sin las personas los demás recursos organizacionales no son nada, las personas son las que producen y generan utilidades, es por ello que son lo más importante.
3. Socios de la organización. Como socias invierten esfuerzo, dedicación, responsabilidad, creatividad, riesgos, etc. Con la esperanza de recibir retornos de lo invertido en forma de salarios, incentivos, crecimiento profesional y otros.

#### **2.1.2.6.5 Proceso de la administración de recursos humanos**

La moderna ARH implica varias actividades como la planeación, el reclutamiento, la selección, orientación, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento, desarrollo de relaciones sindicales, salud y bienestar, etc. Los seis procesos de la ARH son<sup>22</sup>:

1. Admisión de personas: Este proceso se utiliza para incluir nuevas personas a la organización, puede denominarse procesos de provisión o suministros de personas, incluye reclutamiento y selección.
2. Aplicación de personas: Es el proceso para diseñar las actividades que las personas realizarán, y orientar y acompañar su desempeño, este incluye el diseño organizacional, diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación y selección de personas.
3. Compensación de personas: Son los procesos utilizados para incentivar a las personas y cubrir sus necesidades individuales más sentidas. Incluye remuneración, beneficios y servicios sociales.
4. Desarrollo de personas: Este es el proceso empleado para capacitar a las personas e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluye entrenamiento, programas de cambio y desarrollo de carrera.

---

<sup>22</sup> Idalberto Chiavenato. Gestión del Talento Humano. 1ra. Edición. 2002. Págs. 13 - 14

5. Mantenimiento de personas: Procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida.
6. Monitoreo de personas: Son los procesos empleados para acompañar y revisar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales.

Para que la planeación de recursos humanos (RH) pueda formularse y diseñarse esta debe ser integrada a la planeación estrategia de la organización. Existen varios modelo de planeación de RH, algunos son genéricos y abarcan toda la organización, mientras que otros son específicos para determinados niveles o unidades organizacionales, entre los modelos más utilizados se pueden mencionar<sup>23</sup>:

- Modelo basado en la búsqueda estimada del servicio
- Modelo basado en los segmentos del cargo
- Modelo de sustitución de cargos clave
- Modelo basado en el flujo de personal
- Modelo de planeación integrada.

#### **2.1.2.7 Dirección**

La dirección incluye motivar a los subordinados, dirigir a otras personas, seleccionar los canales de comunicación mas eficaces, resolver conflictos y trabajo en equipo.

##### **2.1.2.7.1 Motivación**

Se considera que las metas son inalcanzables, si los miembros que pertenecen a una organización no están comprometidos. La motivación es parte de la sicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Motivar es una tarea de los ejecutivos, y este es un proceso administrativo, que

---

<sup>23</sup> Idalberto Chiavenato. Gestión del Talento Humano. 1ra. Edición. 2002. Págs. 67 - 71

consiste en influir en la conducta de las personas basado en el conocimiento que hace que la gente funcione, este se tiene que generar como un acto conciente.

Existen algunos supuestos básicos sobre la motivación que es necesario entender<sup>24</sup>:

- En primer lugar, se presupone que la motivación es buena.
- En segundo, la motivación es un factor, de entre varios, que interviene en el desempeño del personal.
- En tercero, no existe mucha motivación y que esta se debe reponer periódicamente.
- En cuarto, la motivación es un instrumento que permite a los gerentes ordenar las relaciones laborales en las organizaciones.

Existen muchas teorías de la motivación; cada una de ellas trata de explicar, lo que las personas piensan que les resulta importante y esta ocurriendo a su alrededor. Las teorías de la motivación difieren en cuanto al punto que tiene mayor importancia para ellas y pronósticos. La teoría de las necesidades y la teoría de la equidad se refieren a las satisfacciones e insatisfacciones de las personas. La teoría de los refuerzos se refiere a que las consecuencias de una conducta específica afectan a que esta se repita. La teoría de las expectativas detalla el proceso mediante el cual las personas pueden optar por distintas acciones alternativas, con base en sus expectativas de lo obtendrán por cada conducta. La teoría de las meta se centra en establecer metas y la forma en que las mismas afectan la motivación.

---

<sup>24</sup> James Stoner. Administración. México. Prentice hall. 6ta. Edición. 1996. Pág. 485

### **2.1.2.7.2 Liderazgo**

Los líderes son personas que tienen capacidad de influir en otros y tienen algún tipo de autoridad y por liderazgo se entiende que es la capacidad de influir sobre un grupo sobre un fin encauzado hacia el logro de sus metas<sup>25</sup>.

Las funciones del líder son básicamente dos: Las funciones relativas a las tareas, o de la solución de problemas, y las funciones para mantener el grupo, o sociales. Las funciones para mantener el grupo incluyen actividades como mediar en disputas y asegurarse de que las personas se sientan apreciadas en el grupo<sup>26</sup>.

El enfoque de contingencias para el liderazgo pretende identificar cuáles son los factores de la situación que resultan más importantes, así como pronosticar que estilo de liderazgo será más efectivo en una situación dada. La teoría del liderazgo según las situaciones de Hersey – Blanchard sugiere que el estilo de liderazgo debe ir cambiando de acuerdo a la madurez de los subordinados. La relación entre gerente y subordinados pasa por cuatro fases, conforme los subordinados adquieren mayor habilidad, conocimiento de su trabajo y confianza en sí mismos; para cada fase se requiere un estilo de liderazgo diferente. Según el modelo de Fiedler, las relaciones entre el líder y los miembros, la estructura de las tareas y la posición de poder del líder son variables más importantes de la situación; este modelo pronostica que tipos de líderes serán más efectivos dadas las ocho combinaciones posibles de estas variables.

### **2.1.2.7.3 Comunicación**

La comunicación se puede definir como el proceso mediante el cual las personas tratan de compartir significados simbólicos<sup>27</sup>. El proceso de comunicación es muy importante para los gerentes porque les permite realizar las funciones de la planificación, la organización, la dirección y el control. La

---

<sup>25</sup> James Stoner. Administración. 6ta. Edición. 1996. Pág. 525

<sup>26</sup> Idem. Págs. 526 - 528

<sup>27</sup> Idem. Pág. 600

actividad de la comunicación oral, ocupa gran parte del tiempo laboral de los gerentes.

Los elementos centrales de la comunicación interpersonal son el emisor, la codificación, el mensaje, el canal, el receptor, la decodificación y el ruido. La codificación es el proceso mediante el cual el emisor convierte la información que transmitirá a símbolos a gestos adecuados. La decodificación es el proceso mediante el receptor interpreta el mensaje. Si la decodificación se ajusta a la codificación del emisor, la comunicación será efectiva. El ruido es todo aquello que interviene en la comunicación.

Los obstáculos para la comunicación incluyen factores como diferencias de percepción, diferencias del lenguaje, elementos emocionales, incongruencias entre la comunicación verbal y la no verbal.

Existe la comunicación vertical es la que sube y baja por la cadena de mando de la organización. La comunicación lateral mejora la coordinación y solución de problemas y fomenta la satisfacción de los empleados. La comunicación informal se presenta fuera de los canales formales de la organización. La cadena de rumores es un tipo de comunicación informal, particularmente rápido y generalizado.

#### **2.1.2.8 Control**

Las organizaciones utilizan el proceso de control para determinar que están avanzando satisfactoriamente hacia sus metas y que asimismo se estén utilizando los recursos adecuadamente.

El significado del control administrativo es el proceso mediante el cual se garantizan que las actividades se ajusten a las actividades proyectadas en el

proceso de planeación, asimismo monitorear la organización y la dirección. Los pasos para el proceso de control según Robert J. Mockler son<sup>28</sup>:

- Establecer normas y métodos para medir el rendimiento.
- Medir resultados.
- Determinar si los resultados corresponden a los parámetros.
- Tomar medidas correctivas.

#### **2.1.2.8.1 La función de los presupuestos en las organizaciones.**

El presupuesto es un plan de acción financiera para un programa que cubre un periodo definido. J. L. Dohr dice: “el presupuesto constituye esencialmente un instrumento de control financiero y su preparación requiere minuciosas estimaciones y cálculos sobre ingresos y costos”<sup>29</sup>. El propósito fundamental de un presupuesto es coordinar las actividades de las diversas unidades administrativas.

El control del presupuesto es un procedimiento para averiguar lo que se está haciendo y comparar los resultados reales con su presupuesto correspondiente a fin de aprobar lo que se ha hecho o corregir las diferencias, ya sea modificando lo que se ha presupuestado o corregir las causas de las desviaciones.

#### **2.1.2.8.2 Presupuesto por Programas**

Los presupuestos por programas están encaminados al reforzamiento del proceso presupuestal y la finalidad básica es asegurar una base más lógica para tomar decisiones proporcionando<sup>30</sup>:

<sup>28</sup> James Stoner. Administración. 6ta. Edición. 1996. Págs. 610 - 611

<sup>29</sup> Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. 8va. Edición, 1994. pág. 34

<sup>30</sup> Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. 8va. Edición, 1994. pág. 34

- Datos acerca de costos y beneficios de enfoques optativos para el logro de los objetivos.
- La relación costo - beneficio como medida de valoración para facilitar una unión continua de programas destinados al logro de objetivos seleccionados.

La presupuestación por programas cuenta con varios elementos, entre los principales se pueden enumerar los siguientes<sup>31</sup>:

- Determinación de metas y objetivos principales en función de programas.
- Estructuración y análisis de los programas globales sin preocuparse por las dependencias que puedan intervenir en el cumplimiento de los procesos.
- La determinación del tiempo necesario, estructurando programas de muchos años, así como planes financieros, con el propósito de eliminar programaciones de emergencia.
- El análisis de programas como piedra angular en la formulación de presupuestos por programas.
- La difusión y establecimientos de procedimientos para su actualización.

#### **2.1.2.8.3 Sistemas de información administrativa**

Un sistema de información basado en computadoras, es el que emplea tecnología de información para efectuar algunas o todas las tareas. Tales sistemas pueden incluir una computadora personal y software, o incorporar varias computadoras, impresoras, así como redes de comunicación y bases de datos. También hay que tener presente que el principal componente de todo sistema de información son las personas.

Existen varias maneras de clasificar los sistemas pero para estos efectos, solo se utilizara la clasificación de acuerdo con el área funcional, que son<sup>32</sup>:

---

<sup>31</sup> Idem. pág. 34 - 35

- Sistema de información contable.
- Sistema de información financiera.
- Sistema de administración de operaciones.
- Sistema de administración de recursos humanos.

Los sistemas administrativos, también conocidos como tácticos, es de hacer notar que estos sistemas integran todos los sistemas funcionales, y se ocupan de las actividades de la administración media como la planeación a corto plazo, la organización y el control. Con frecuencia los sistemas administrativos brindan los siguientes apoyos<sup>33</sup>:

- Resúmenes estadísticos.
- Reportes de excepciones.
- Informes periódicos y ad hoc.
- Análisis comparativo.
- Proyecciones.
- Decisiones rutinarias.
- Detección temprana de problemas.

#### **2.1.2.9 Balanced Score Card**

En los últimos años, dentro del área administrativa y de dirección, emerge con fuerza el concepto del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral, CMI), elaborado por Kaplan y Norton, cuyo impacto empresarial en los Estados Unidos está fuera de toda duda<sup>34</sup>. De este material existen bastantes recursos bibliográficos al respecto, del cual pretendo exponer los aspectos relevantes de la misma.

---

<sup>32</sup> Turban Efraín, McClean Ephrain, Wetherbe James. Tecnologías de Información para la Administración. 1era. Edición. 2001. págs. 54 - 55

<sup>33</sup> Turban Efraín, McClean Ephrain, Wetherbe James. Tecnologías de Información para la Administración. 1era. Edición. 2001. págs. 64 -65

<sup>34</sup> Estupiñán Gaitán Rodrigo, Estupiñán Gaitán Orlando. Análisis financiero y de gestión. 1era. Edición. 2003. págs. 261 - 265

En su origen el concepto de Balanced Scorecard (CMI) constituía esencialmente en una herramienta de medición (1992), posteriormente evolucionó hacia una herramienta de Implantación estratégica integral (1996) en un Sistema de administración del desempeño que alinea y enfoca los esfuerzos y recursos de la organización utilizando los indicadores de gestión para conducir las estrategias y para crear valor a largo plazo que en la actualidad resulta útil en la llamada Gestión estratégica integral en las organizaciones.

La planeación estratégica como una herramienta para medir el desempeño de las empresas por medio *del Balanced Scorecard* ha ofrecido un marco para analizar la estrategia utilizada, más allá de los indicadores financieros, y crear valor desde cuatro perspectivas diferentes:

1. La financiera: La estrategia de crecimiento, rentabilidad y riesgo vista desde la perspectiva del accionista.
2. La del cliente: La estrategia para crear valor y diferenciación desde la perspectiva del cliente.
3. La del proceso interno: Las prioridades estratégicas de los distintos procesos del negocio que crean satisfacción para el cliente y los accionistas.
4. La del aprendizaje y el crecimiento: Las prioridades para crear un clima que soporte el cambio, la innovación y el crecimiento organizacional.

Las empresas que lo implementaron exitosamente aprendieron a colocar la estrategia en el centro de sus procesos de gestión, a partir de cinco principios básicos de la Gestión de Enfoque Estratégico:

1. Traducir la estrategia en términos operativos
2. Alinear la organización con la estrategia
3. Convertir la estrategia en el trabajo diario de cada empleado.
4. Convertir la estrategia en un proceso continuo
5. Movilizar el cambio a través del liderazgo ejecutivo

## **2.7 Marco Contextual**

### **2.7.1 Estudio sobre el tema a nivel mundial, hallazgos principales.**

El tema de la mejora en la gestión administrativa de los Poderes Judiciales que se rigen bajo un esquema democrático es continuo, en los últimos años en Latinoamérica es donde se ha dado un mayor énfasis en esta área. Bajos los auspicios de la Agencia Internacional del Desarrollo de los Estados Unidos de Norteamérica (USAID), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), se han emprendido estudios y se han otorgados financiamientos para la mejora de dicha área, ya que es importante que las oficinas judiciales estén debidamente dotadas de la logística necesaria para una aplicación de justicia en los términos señalados por las legislaciones.

El último estudio realizado al área administrativa del Poder Judicial fue en el año 2001, los resultados arrojados estaban dados en una descentralización de la función administrativa, desarrollo de manuales de procesos y un respeto a la ley de la carrera judicial, y otras.

### **2.7.2 Estudio sobre el tema a nivel local, hallazgos principales**

En las investigaciones realizadas al respecto, las instituciones que son consideradas operadores de justicia como el Ministerio Público, Ministerio de Seguridad; y el ente contralor del Estado como es el Tribunal Superior de Cuentas no están realizándose estudios similares. No obstante en 1994 en el Poder Judicial bajo auspicios del BID se realizó la primera propuesta de mejora administrativa, en 1998 el BID apoya nuevamente esta iniciativa.

Los resultados principales de los estudios realizados radican en lo siguiente:

- Mejora en la estructura organizacional.
- Elaboración de manuales de procedimientos.
- Simplificación de los principales procesos administrativos.

## 2.8 Las Variables de Estudio

### 2.8.1 Variable dependiente

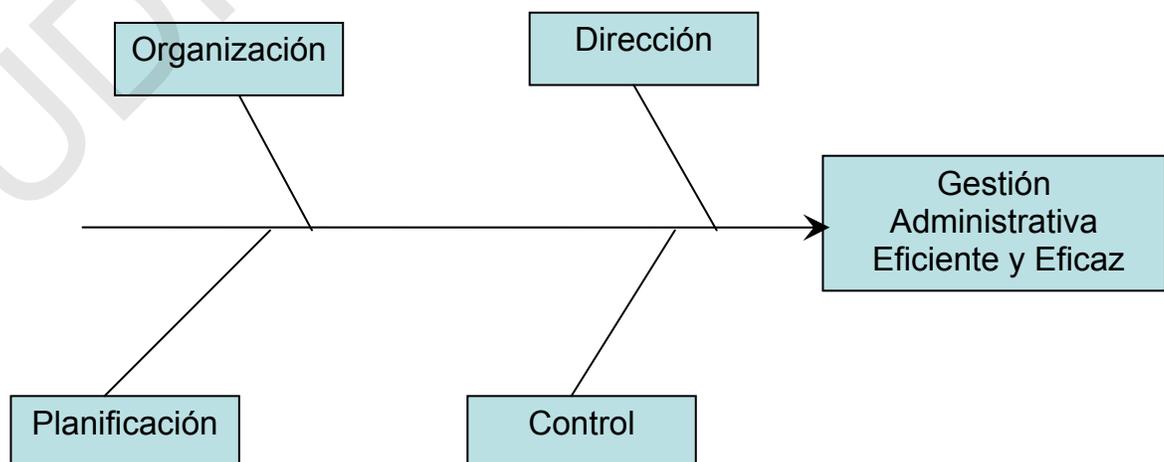
La variable principal que se explicara en este estudio es la variable dependiente Gestión Administrativa Eficiente y Eficaz. Las variables que se espera que expliquen el cambio de la variable dependiente son referidas como variables independientes. Estas variables causaran cambios en el valor de la variable dependiente, es decir, la variable dependiente es el resultado de las variables independientes.

### 2.8.2 Variables Independientes

La mayoría de los fenómenos estudiados en el área de la administración que se han investigados, se han considerado como causa de varias variables independientes. Las variables independientes consideradas para este estudio son la organización, planificación, dirección y control con que cuenta la institución sometida a análisis.

### 2.8.3 Relación entre las variables

La forma en que se relacionan las variables se muestran en el siguiente diagrama de sagital:



## **2.9 Hipótesis del Estudio**

### **2.9.1 Hipótesis general**

**Hi:** La gestión administrativa en el Poder Judicial esta de acuerdo a los lineamientos de la administración moderna, que le permitan lograr eficiencia y eficacia en la prestación de servicios a las oficinas judiciales.

### **2.9.2 Hipótesis operacionales**

**H1:** En la elaboración del proceso de planificación es tomado en cuenta todos los empleados que conforman el Poder Judicial.

**H2:** La estructura organizacional vigente del área administrativa del Poder Judicial responde a las necesidades que demanda el área jurisdiccional.

**H3:** El proceso de comunicación actual facilita la coordinación del proceso administrativo a lo interno del Poder Judicial.

**H4:** El sistema de información automatizado existente actualmente cumple con la funcionalidad requerida que permita un mejor control administrativo.

**H5:** La debilidad del control interno no permite el cumplimiento de lo planificado y no se realiza la asignación de recursos de acuerdo a necesidades prioritarias para la prestación de servicios.

## 2.10 Generación de Indicadores

El estudio de los componentes del proceso administrativo, generarán los principales indicadores de estudio que son:

Primeramente para el proceso de planificación serán:

- Planeación estratégica.
- Planeación operativa.

Para el proceso de organización se estudiarán

- Tamaño de la organización.
- Empleados por departamentos, por área, por servicio.
- Estructura de la organización.
- Planificación de recursos humanos.
- Evaluación del desempeño.
- Ascensos, transferencias, descensos y despidos.

En el proceso de dirección se determinará:

- La motivación.
- Trabajo en equipos.
- Comunicación.

Finalmente se investigará el proceso de control en el siguiente enfoque:

- Sistemas de información.
- Asignación de recursos en cada una de las dependencias.

## **Capitulo III Diseño Metodológico de la Investigación**

### **3.4 Definición del tipo de estudio**

El tipo de investigación que considero más conveniente para realizar este estudio y de acuerdo a la situación, es una investigación descriptiva, por las siguientes razones: Los objetivos tienden a realizar recomendaciones y propuestas, también la información de la situación existente en el área administrativa del Poder Judicial.

La investigación descriptiva será, porque se requiere información del área que se analizará, con ello se podrá formular las interrogantes más importantes para la obtención de datos que se desean conocer acerca de la organización.

Posteriormente se analizara la información obtenida en base a los objetivos previamente definidos. Dentro del estudio se seleccionara una serie de cuestiones y se describirán para poder dar solución al problema planteado.

### **3.5 Determinación del universo y muestra del estudio**

La población de este estudio esta de acuerdo con el enfoque del estudio, centrado en los empleados administrativos que laboran en el Poder Judicial , el contexto geográfico relevante, está constituido por la ciudad de Tegucigalpa, ya que en ella se concentra toda la labor administrativa a nivel nacional.

#### **3.5.1 Técnicas de muestreo**

La selección del tipo de muestra a utilizar es la no probabilística obedece a la naturaleza del estudio, el cual representa una descripción del funcionamiento de la gestión del Poder Judicial. El interés fundamental está puesto sobre la calidad y riqueza de la información obtenida, de manera que ésta refleje la situación actual y perfiles característicos de la organización.

El criterio para la elección de cada una de las unidades muestrales ha sido la accesibilidad y experiencia, entendida como la posibilidad real de contactar de manera efectiva a cada uno de los entrevistados.

### **3.5.2 Determinación cuantitativa y cualitativa de la muestra**

Debido a la naturaleza del tema de investigación y el tamaño de la población a estudiar se tomo como muestra a 30 empleados.

Cualitativamente, se han seleccionado informantes clave, son personas que por su posición, experiencia y vinculación a la gestión administrativa, por su actividad, etc. se definen como piezas fundamentales de información en este estudio. Ellos son directores, sub-directores, jefes de departamento, asistentes, analistas u otros cargos, que se consideren ser entrevistados en el transcurso de la investigación.

### **3.6 Método para recopilar información**

El método que se utilizó en éste estudio, consiste la entrevista personal a funcionarios y a empleados administrativos del Poder Judicial, que laboran directamente en la administración. Esto se considera como la fuente primaria.

Como fuente secundaria se considero aquellos documentos que contengan información sobre el tema; tales como: Boletines estadísticos y técnicos, estudios de este tema, revistas, artículos y publicaciones a nivel nacional e internacional.

#### **3.6.1 Elección del instrumento para recopilar la información**

El instrumento seleccionado para recopilar la información es el cuestionario, el cual se aplica a cada entrevista realizada, que varían de un entrevistado a otro debido a la naturaleza del tema de estudio.

Asimismo se realizó recopilación de información de fuentes documentales tales como:

- Memoria Institucional 2004, 2005, 2006 y 2007.
- Plan operativo anual 2004, 2005, 2006 y 2007.
- Acuerdos institucionales.
- Bases de datos de transacciones.
- Proyectos de presupuestos.
- Archivos institucionales.

### **3.6.2 Procedimiento para diseñar el instrumento**

Para diseñar el instrumento de investigación se tomó en cuenta lo siguiente:

- Definición de los objetivos
- Hipótesis
- Lista de las necesidades de información
- Definición de las fuentes de consulta
- Determinación de las etapas de la investigación
- Las variables y los indicadores
- El contenido de las preguntas

#### **3.6.2.1 Determinar la información requerida**

Para realizar este estudio fue necesario determinar la siguiente información:

- Estructura organizacional
- Actividades de cada dependencia
- Objetivos de cada dependencia.
- Principales procesos de gestión de la organización.
- Principales problemas que se encuentran.
- Presupuestos para realizar las actividades.
- Interrelación entre cada dependencia.
- Volumen de transacciones.

### **3.6.2.2 Determinar el contenido de cada pregunta**

En la elaboración del cuestionario se utilizó la pregunta abierta, porque permite la facilidad de llegar a fondo y extraer más información del entrevistado.

### **3.6.2.3 Determinar la forma de cada respuesta de cada pregunta**

Debido a que el cuestionario se construyó usando preguntas abiertas, las respuestas obtenidas fueron en el mismo sentido.

### **3.6.2.4 Determinar la secuencia de las preguntas**

La secuencia de cada pregunta se definió en base a las prioridades y necesidades de información, partiendo de la información general a los datos más específicos.

### **3.6.2.5 Probar y evaluar el instrumento**

Se realizó una revisión minuciosa de las preguntas a realizar, para evaluar y probar el instrumento, habiendo obtenido un resultado satisfactorio, porque las personas entrevistadas entendieron el contenido de cada pregunta y proporcionando la información requerida.

## Capítulo IV Elaboración del Informe de la Investigación

### 4.5 Descripción general de la información obtenida

**Antecedentes Históricos:** En la época Colonial Honduras estuvo regida por la Constitución de Bayona y posteriormente por la Monarquía Española del Rey Fernando VII, que comprendía la península con sus posesiones, entre ella, la Capitanía General de Guatemala en la que estaba comprendida la provincia de Honduras.

En el transcurso del tiempo, su estructura como tal no ha cambiado, los cambios registrados han sido dictados por la constitución de la República, entre los mas sobresalientes son los incrementos en la cantidad de magistrados propietarios que integran la corte suprema de justicia, cambios ocurridos en las leyes, o la apertura de nuevos juzgados en ciudades en crecimiento o en materias especializadas.

**Marco Legal:** Honduras es un estado de derecho, soberano, constituido como República Libre, democrática e independiente para asegurar a sus habitantes el goce de la justicia, la libertad, la cultura y el bienestar económico y social, su forma de gobierno es republicana, democrática y representativa, se ejerce por tres poderes: Legislativo, Ejecutivo y Judicial, complementarios e independientes y sin relaciones de subordinación.<sup>35</sup>

En el contexto de la constitución de la Republica promulgada el 11 de enero de 1982, la Asamblea Nacional Constituyente aprobó el decreto 131, y este entro en vigencia el 20 de enero del mismo año; es allí que por medio del articulo 303 constitucional, que el estado confiere la potestad de impartir justicia que emana del pueblo y se imparte gratuitamente en nombre del estado de Honduras.

---

<sup>35</sup> Artículo 1 y 4, Constitución de la República

La organización del Poder Judicial, esta dictada por la constitución la cual manda que se integre por una Corte Suprema de Justicia, por las cortes de apelaciones, los juzgados y demás dependencias que señale la ley.<sup>36</sup>

Para efectos de funcionabilidad el Poder Judicial se divide en tres ámbitos que son:

1. **El Ámbito Jurisdiccional:** Comprende los órganos jurisdiccionales denominados juzgados, tribunales y cortes, a los que les corresponde juzgar y ejecutar lo juzgado con puntual apego a la ley. La Corte Suprema de Justicia es el órgano que conduce el gobierno del Poder Judicial; es el máximo Tribunal de Justicia de última instancia y está conformado por 15 magistrados.
2. **El Ámbito Jurisdiccional Auxiliar:** Está constituida por unidades cuyos servicios brindan a los interesados la oportunidad de: Contar con asistencia jurídica ante los tribunales, en tutela de su derecho subjetivo de justicia y de su derecho a la defensa garantizada por la Constitución de la República, por medio de la Dirección Nacional de la Defensa Pública. Poder acudir a denunciar lo que consideren conculcación de su derecho al debido proceso, contra aquellos jueces y demás funcionarios judiciales, por medio de la Inspectoría General de Juzgados y Tribunales.
3. **El Ámbito Administrativo:** Se constituye en el soporte de asesoría, asistencia técnica y logística, para proveer de los suministros y otros bienes y servicios que, para su normal funcionamiento, requieren las distintas unidades que conforman el Poder Judicial.

La información obtenida de la investigación esta nos da un reflejo como se encuentra actualmente la estructura organizacional, en la cual muestra la

---

<sup>36</sup> Artículo 303, Constitución de la República

jerarquía organizacional que descansa en la máxima figura la Presidencia de la Corte Suprema de Justicia.

Los procesos de planificación se llevan a cabo por la dirección de Presupuesto, Planificación y Financiamiento, lo que conlleva a coordinar las actividades entre varias dependencias. Se verifica como se toman las decisiones a nivel de la institución las cuales recaen en el puesto de mayor posición jerárquica.

Al recopilar la información pertinente a los recursos humanos, se verifica la estructura de la Dirección de Administración de Personal, que es la que rige las políticas relacionadas con los recursos humanos, así como la administración de los procesos de selección, clasificación de puestos, contratación, remuneraciones y beneficios; así como también el proceso de evaluación de recursos humanos que no se realiza desde hace aproximadamente 12 años, excepto los empleados jurisdiccionales que se realizó una evaluación hace tres años.

Al estudiar como se distribuye el recurso humano a lo interno del Poder Judicial se pueden clasificar en tres tipos: Jurisdiccionales que están directamente en la administración de justicia, los jurisdiccionales auxiliares, que no administran justicia pero que sirven de soporte, y por último los empleados administrativos que dan servicios a las dos primeras enunciadas.

Para la elaboración del proyecto de presupuesto, esta se realiza en la Dirección de Planificación, Presupuesto y Financiamiento, la cual es producto de la planificación realizada por las diferentes dependencias, una vez estas elaborado se someten a discusión por parte del pleno de la Corte Suprema de Justicia, para esta ser remitida a la secretaria de Finanzas y ser aprobada por el Congreso Nacional de la República, es de anotar que a partir del año 2002 se le aprueba el 3% establecido en el artículo 306 de la constitución de la república.

La principal fuente de financiamiento son los ingresos provenientes del presupuesto general de la república, no obstante en los últimos años se obtienen ingresos de venta de papel sellado y venta de servicios; tales como la emisión de constancia de Antecedentes Penales.

En la actualidad toda organización necesita de un sistema de información que soporte las transacciones que se generan, tales como compras, pagos a proveedores y empleados, ejecución de presupuesto, inventarios, control de activos fijos y otros; para ello cuentan con un sistema de información llamado SIAF, el cual cuenta con catorce módulos funcionales.

## 4.2 Análisis de la información

### 4.2.1. Planificación

Existe una Dirección de Planificación, Presupuesto y Financiamiento que se dedica fundamentalmente al manejo presupuestario, labor que absorbe aproximadamente el 67 % de la energía y los recursos de esa dirección, por tanto las actividades de planificación son limitadas al 33%. El presupuesto se elabora de manera que este de acuerdo a la planificación operativa anual (POA).

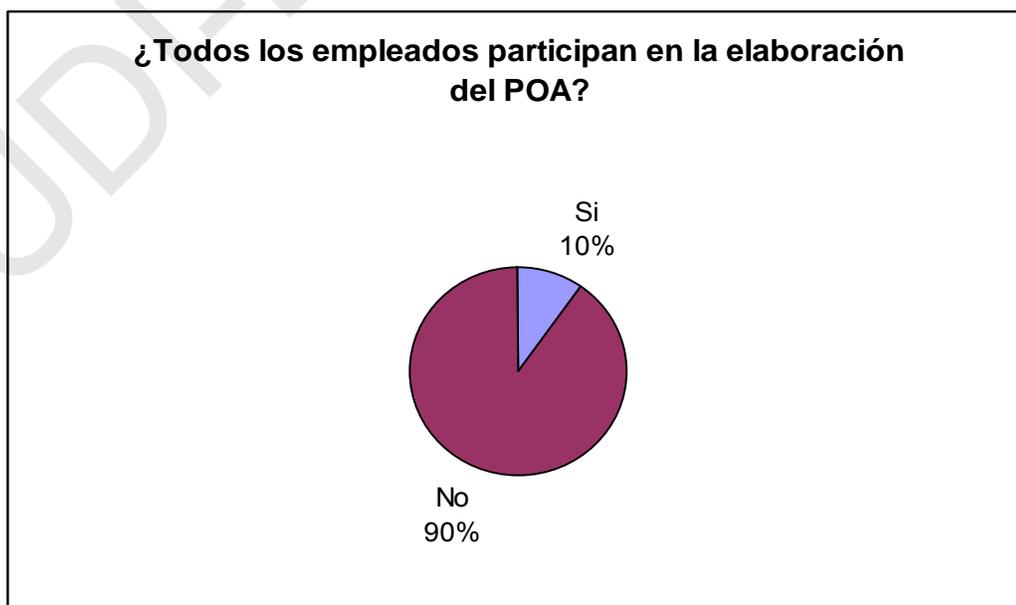
La institución carece de objetivos claros y de continuidad en sus políticas a lo largo de toda su existencia. Las unidades de trabajo están concentradas en las tareas y no en los resultados. La estructura existente incentiva a que cada equipo procure hacer su parte sin atender demasiado el conjunto de tareas que es preciso hacer para mejorar la institución como un todo. Las personas se concentran en hacer la parte que les han asignado y no existe ningún estímulo para atender el resultado final. Si alguna parte del sistema no funciona apropiadamente, como es frecuente en todas las organizaciones, la parte que funciona bien no puede hacer ni hace algo para remediarlo. El resultado es que el sistema en su conjunto produce pocos e ineficientes resultados y no existe un mecanismo central que se haga responsable de la productividad.

Existe un documento que contiene la visión y misión para cada una de las direcciones y departamentos, con sus objetivos, actividades y metas. Sin embargo, este documento es poco conocido por los empleados. (Ver anexo 1)

Al realizar la pregunta siguiente: ¿conoce usted la misión y visión de la organización?; la respuesta es:



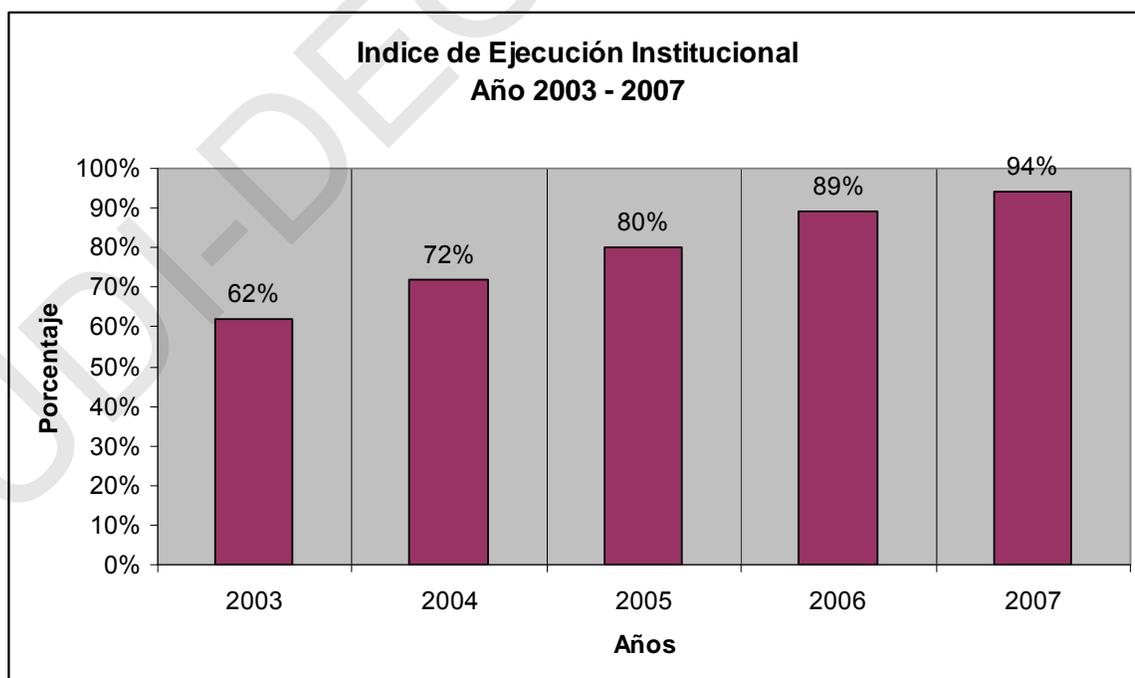
Como se observa en la gráfica el 98% de los entrevistados no conoce la visión y misión de la organización, y solo un 2% aducen conocerla. Estas cifras están relacionados porque no todos los empleados participan en la elaboración de la planificación, según en las entrevistas realizadas, no todos los funcionarios directivos incluyen en este proceso a los empleados, solamente el 10% incluye a todos los empleados y el 90% restante lo realiza con sus mas cercanos colaboradores, la siguiente gráfica muestra el comportamiento:



El sistema de estadísticas actual ayuda poco al proceso de planificación. Este proporciona información útil sobre el volumen de trabajo que enfrentan las distintas áreas jurisdiccionales. Sin embargo, es poco utilizado como instrumento de planificación y gestión. El sistema informático igualmente presenta problemas para recopilar la información necesaria, debido a que no se introduce la información correctamente.

### Evaluación del Plan Operativo Anual

Para el proceso de evaluación del POA, la subdirección de Planificación, realiza una revisión física de las metas plasmadas en el POA de cada dependencia, antes del año 2003, no existía una evaluación de lo planificado, a medida se ha venido monitoreando el cumplimiento del POA, los departamentos han tomado con seriedad esta herramienta, en la siguiente gráfica se muestra la evolución del índice de ejecución del 2003 al 2007:

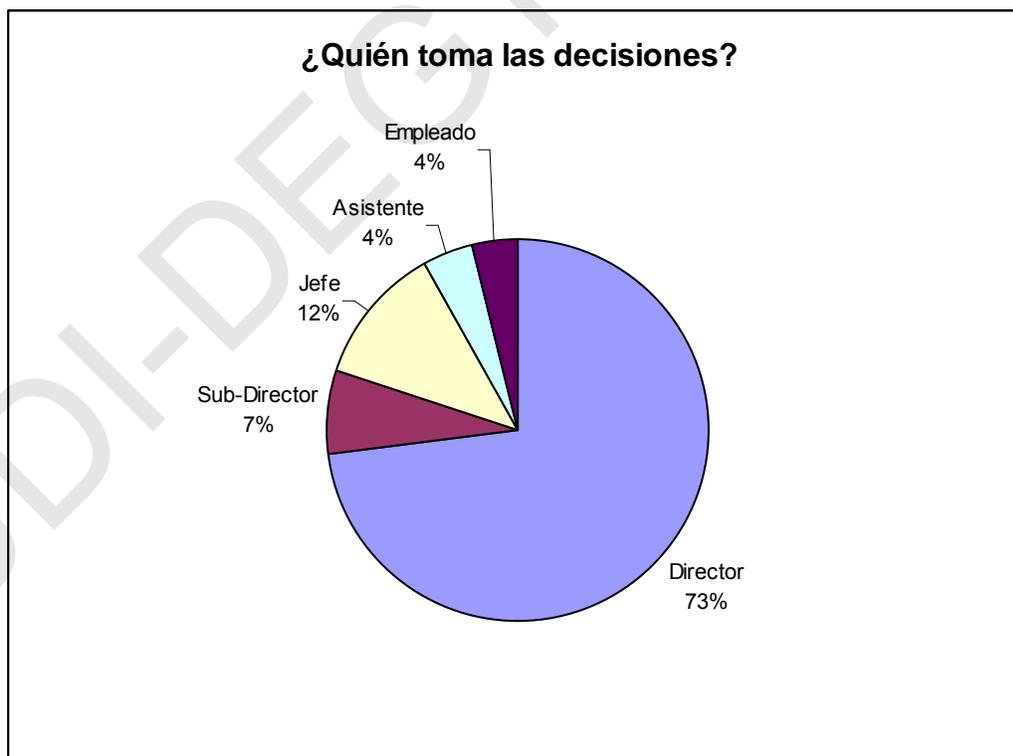


Como se observa que el 2003 la primera evaluación fue del cumplimiento del POA fue del 62%, y este ha ido incrementándose, como se puede ver para el 2007 este índice es de 94%, en el anexo 3 se muestra un cuadro resumen de evaluación por cada unidad.

### Planeación Estratégica

El Poder Judicial no cuenta con un plan estratégico institucional que le permita alcanzar objetivos a largo y mediano plazo, lo que conlleva que la institución este a la deriva del rumbo a seguir, y se aprueben proyectos similares, provocando un desperdicio de recursos.

#### 4.2.2. Mecanismos para la toma de decisiones y la gestión



Se presenta una excesiva concentración de poder para la toma de decisiones. La estructura actual está diseñada de forma que concentra gran parte de las

decisiones en los directores de la institución. La estructura asigna al Presidente una alta centralización que lo satura con toda clase de asuntos, sin distinción de si éstos son de menor importancia o triviales. En consecuencia, la cantidad de decisiones administrativas que esperan ser atendidas se incrementan y la dirección es percibida como un cuello de botella en el proceso.

Usualmente lo urgente está relacionado con las solicitudes de la dirección superior. Tantos asuntos urgentes impiden que los niveles de dirección intermedia puedan ocuparse en asuntos importantes o de mediano plazo. Usualmente lo importante no es urgente.

Este sistema de toma de decisiones subutiliza los equipos de trabajo. La cantidad de asuntos urgentes hace que los directores pasen gran parte de su tiempo con su superior, dándole salida a los asuntos del día, lo cual deja un vacío de dirección en los equipos de trabajo y por esa razón es frecuente apreciar un contraste entre los acongojados directores y un ambiente tranquilo en el resto del personal. Es la trampa de lo urgente, que limita la programación subutiliza los recursos y por tanto debilita la capacidad de respuesta de la organización administrativa. El resultado es un incremento de la demanda insatisfecha y más asuntos urgentes.

El proceso de toma de decisiones puede delegarse y al mismo tiempo controlarse apropiadamente. Tal cosa podría realizarse con la organización de un proceso de toma de decisiones que permita a los directores ocuparse de aspectos de carácter general y estratégico y mantener un adecuado control general sobre los asuntos administrativos.

La estructura actual organiza las decisiones de manera que va a exigirle al Presidente conocer una excesiva cantidad de asuntos (administrativos, jurisdiccionales y de política interinstitucional) Esta responsabilidad concentrada

en una sola persona genera dispersión, poca efectividad y, consecuentemente, la percepción antes señalada.

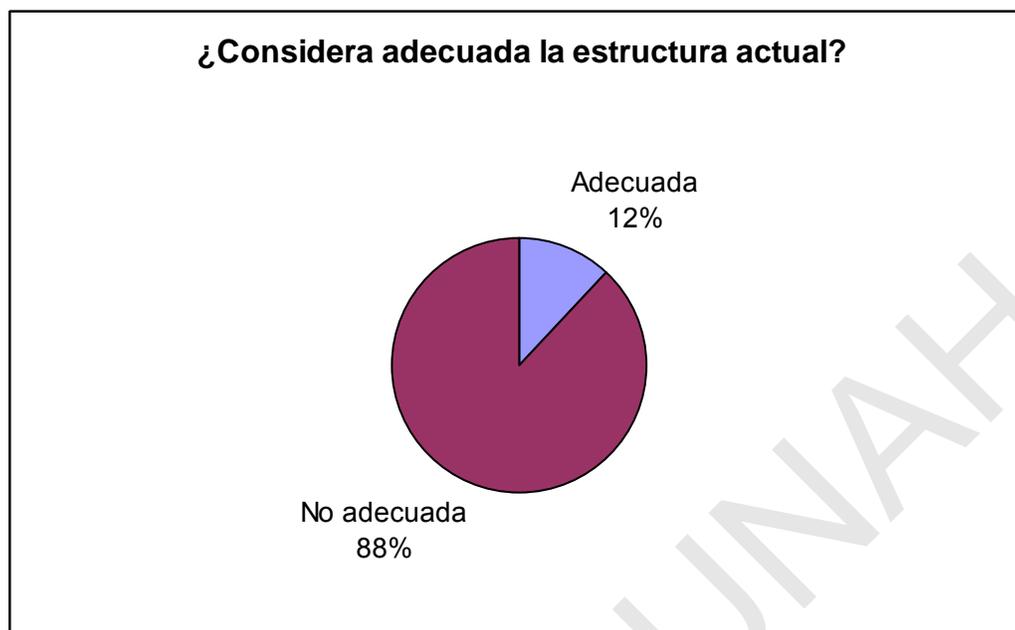
No existen indicadores de gestión que indiquen el logro o no de los objetivos planteados, de ahí que resulte muy difícil evaluar la eficiencia de la institución y la de sus funcionarios.

Muchos de los problemas señalados en este apartado se originan en la estructura organizativa del Poder Judicial. Esta promueve la centralización de las decisiones y subutiliza las instancias intermedias de coordinación y programación. En el transcurso de este estudio se ha identificado la necesidad de desconcentrar la administración como un mecanismo idóneo de mejoramiento de la eficiencia del Poder Judicial. En la actualidad existen administradores regionales en San Pedro Sula, La Ceiba y Santa Rosa de Copán, en el Juzgado Penal Unificado de Francisco Morazán.

#### **4.2.3. Organización**

La organización de una institución se refleja en su estructura organizativa. El Poder Judicial posee una estructura jerárquica y vertical típica de la mayoría de las organizaciones de nuestro medio. Por el hecho de corresponder a una institución relativamente grande y de operar conforme a la normativa del sector público, muchos de los problemas que son fácilmente atendidos en organizaciones del sector privado, aquí se incrementan y lucen más difíciles.

Al realizar a los funcionarios la siguiente pregunta ¿considera la actual estructura organizacional adecuada?; la respuesta fue la siguiente:



La respuesta fue de un 88% que opinan que no es adecuada y que necesita cambios, y un 12% dicen que no le harían ningún cambio a la actual.

La estructura organizacional obliga al Pleno de la Corte Suprema, y principalmente al Presidente, a realizar un gran número de tareas administrativas que impiden dedicar más tiempo a su función jurisdiccional.

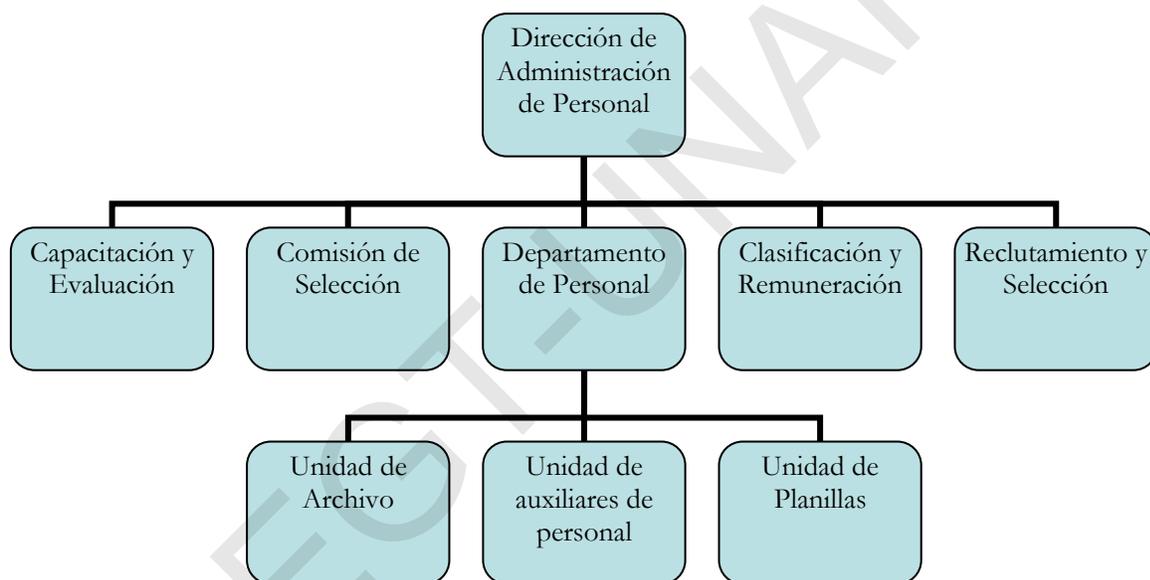
El organigrama actual del área administrativa muestra la existencia de cuatro direcciones que se vinculan directamente con la Presidencia, lo que produce competencia entre ellos y confusión respecto de las líneas de autoridad. (ver Anexo 2).

#### **4.2.4 La Organización de la Dirección de Administración de Personal**

La Ley de Carrera Judicial (Artículo 1) establece la Dirección de Administración de Personal (DAP).- La que debería de contar con cinco departamentos: Capacitación y Evaluación, Personal, Clasificación y Remuneraciones, Reclutamiento y Selección, y la Comisión de Selección (que

aparece con rango de departamento). Sin embargo en la actualidad solo se ha establecido el Departamento de Personal. Los otros departamentos requeridos por la Ley no están totalmente conformados. A continuación se muestra el organigrama:

### Organigrama de la Dirección de Administración de Personal.



La DAP cuenta con el siguiente personal ejecutivo: Un Director, un Subdirector y un Asistente, un Oficial de Clasificación y Remuneraciones con tres asistentes, dos trabajadoras sociales, dos psicólogas, un encargado de beneficios sociales con cuatro asistentes y un Jefe de Personal con once asistentes.

#### 4.2.5. Distribución de Personal del Poder Judicial

El personal que labora en el Poder Judicial es de aproximadamente 3,680. Este personal se puede clasificar como se detalla en el siguiente cuadro:

### Distribución del Personal del Poder Judicial por Área

Área Jurisdiccional	Empleados
Cortes de Apelación	155
Corte Suprema De Justicia	87
Juzgados de ejecución	45
Juzgados de Letras	1,258
Juzgados de Paz	934
Tribunales de Sentencia	171
<b>Total Jurisdiccionales</b>	<b>2,650</b>
Área Jurisdiccional Auxiliar	
Centro Electrónico De información Jurisprudencia	46
Comisión Selección	1
Comitê Reforma de Sistema Judicial	1
Consejo de la Carrera Judicial	5
Defensa Pública	325
Escuela Judicial	10
Gaceta Judicial	2
Inspectoría Judicial	61
Miembros Unidad Ejecutora (UTR)	53
Secretaria de la Corte Suprema	35
Unidad de Depuración de Causas Penales	13
<b>Total Jurisdiccionales Auxiliares</b>	<b>552</b>
Área Administrativa	
Administración La Ceiba, Atlántida	5
Administración Santa Rosa De Copan	5
Auditoría General	17
Contabilidad	8
Administración en San Pedro Sula	66
Administración El Progreso, Yoro.	3
Dirección Administrativa	63
Dirección de Administración de Personal	49
Dirección de Infotecnología	15
Pagaduría Especial	9
Dirección de Planificación, Presupuesto y Financiamiento	23
Servicios Generales	214
<b>Total Administrativos</b>	<b>478</b>
<b>Total General</b>	<b>3,680</b>

Fuente: Dirección readministración de Personal.

#### 4.2.6. Reclutamiento, Selección, Promoción y Remoción del Personal

La Dirección no está utilizando los métodos de reclutamiento y selección de personal dispuestos por la Ley de Carrera Judicial. Las pruebas de aptitud y de conocimiento para la selección del personal, así como la investigación de

antecedentes de los aspirantes a un puesto, en algunos casos no se realizan. Se han establecido como política interna 60 días como período de prueba para los empleados nuevos. En el transcurso de este tiempo, se procede a aplicar las pruebas y se realizan las investigaciones correspondientes. Si estos empleados no cumplen con los requisitos establecidos en el lapso de este tiempo, son cancelados. Este proceso resulta extemporáneo ya que las pruebas deberían realizarse antes del nombramiento del empleado. Luego del nombramiento debería someterse a los 60 días de prueba, conforme lo establecido con la Ley de la Carrera Judicial y su reglamento.

#### **4.2.7. Clasificación de Puestos y Remuneraciones**

La Dirección de Administración de Personal cuenta con un sistema de valoración de cargos y fijación de sueldos con base en la valoración de puestos, según el método de los puntos factores. Sin embargo, desde su elaboración no se ha actualizado la descripción de tareas que realiza cada empleado (excepto la que solicita directamente el empleado por medio de su jefe inmediato), para determinar si las funciones asignada han variado sustancialmente. No se planifica ni técnica, ni presupuestariamente el desarrollo de una auditoria de puestos, según lo establecido el Artículo 97 del Reglamento de la Ley de la Carrera Judicial (con realización de giras a los diferentes juzgados en el ámbito nacional).

Los dictámenes para determinar si una reclasificación o revaloración proceden deben darse en un término de 15 días hábiles, contados a partir de la fecha de la solicitud (Artículo 100 del Reglamento de la Ley de la Carrera Judicial). Este requisito no se está cumpliendo.

En lo que se refiere a las remuneraciones, en el Poder Judicial se han venido incrementando los salarios basados en un porcentaje por costo de vida. Los salarios son comparables a otras instituciones del Sector Público pero los empleados los consideran inadecuados.

La escala salarial esta compuesta por pasos y grados que son asignados de acuerdo con el cargo del empleado, para ello se fijan salarios mínimos y máximos lo mismo que los pasos intermedios. Los incrementos salariales se han aumentado por porcentaje determinado y no haciendo un ajuste de toda la escala. Ello implica que muchos salarios han quedado fuera de los pasos intermedios y ha provocado desfases en la escala, incumpliendo lo establecido en el Artículo 121 del Reglamento de la Ley de la Carrera Judicial. Esta situación ha obligado a ajustar la escala sin ninguna referencia a valoración de puestos y sin pensar en una solución a largo plazo. Los incrementos salariales en los últimos años ha sido el siguiente:

#### Incrementos Salariales 2002 - 2007

Año	Incremento
2002	0%
2003	7.1%
2004	7.1%
2005	7.9%
2006	8.0%
2007	8.0%

Fuente: Dirección de Planificación, Presupuesto y Financiamiento

En los acuerdos de nombramiento no se especifica la fecha en que el empleado toma Posesión del cargo, la cual es importante porque a partir de la misma debe comenzar a pagársele su salario (Artículo 114 del Reglamento de la Carrera Judicial). En vista de esta deficiencia, los nuevos empleados demandan que se les cancele su salario a partir de la fecha del acuerdo. Esto provoca atrasos en la elaboración de las planillas.

La elaboración de planillas es una de las funciones más complicadas. Uno de los mayores problemas que enfrenta el personal encargado de esta labor es el hecho de que los movimientos de personal no son notificados con el tiempo necesario.

En muchas ocasiones es hasta después de elaborarse la planilla ordinaria que se conocen los cambios generados. Ello provoca doble trabajo para el personal responsable ya que deben elaborar una planilla complementaria para registrar los cambios. Igual problema se presenta con las deducciones para cada empleado. A pesar de que estas son aceptadas hasta determinada fecha, varias se reciben con posterioridad a la elaboración de las planillas ordinarias, por lo que el Departamento de Personal debe proceder a realizar los cambios en la planilla del siguiente mes.

#### **4.2.8. Evaluación de Servicios**

Los procesos formales de la evaluación de servicios están contenidos en el Manual de valuación de Servicios y su respectivo instructivo. Este manual establece que las evaluaciones realizarán anualmente (Artículo 140 del Reglamento de la Ley de la Carrera Judicial). Conforme al procedimiento establecido, la evaluación es realizada por el supervisor del funcionario, en conjunto con la "Comisión de Selección". Una vez lista es discutida con el empleado, quien firma si acepta la calificación y si no lo hace va a la "Comisión de Reclamos" el trámite descrito es engorroso y debe revisarse para hacerlo más ágil y menos oneroso. Hace participar a dos comisiones en el proceso en caso de que el empleado no acepte la evaluación. La última vez que se realizaron evaluaciones de desempeño al personal administrativo fue en 1996.

Las causas de amonestación o destitución están reglamentadas y sólo pueden darse por irregularidades cometidas en el ejercicio de las funciones o por conducta escandalosa, previa apertura de un informativo y una audiencia de descargo. La Inspectoría General de Juzgados y tribunales es el órgano encargado de recibir e investigar las denuncias contra los jueces y funcionarios. Preparará un informe por cada denuncia y si la falta amerita sanción, envía la documentación a la Dirección de Administración de Personal para la audiencia de descargos. La Dirección convoca al empleado a la audiencia. En ella dictaminan

lo que procede. En caso de que el empleado no acepte la sanción establecida, se envía el expediente al Consejo de Reclamos, la cual conoce del caso y conforme a las pruebas prepara una recomendación para el Pleno de la Corte Suprema. El procedimiento descrito se aplica.

#### **4.2.9. Administración de los Registros de Personal**

Se entiende por administración de los registros de personal el manejo y custodia de los expedientes de personal, labor que realiza el Departamento de Personal.

Las opciones que ofrece SIAF para registros de información sobre el personal no se utilizan. Por ejemplo, datos generales, historial de empleado, información sobre el reclutamiento de personal, información de la clasificación de puestos y otros. Esto pone de manifiesto la falta de interés de la introducción de datos al sistema SIAF.

#### **4.2.10. Sistemas de Beneficios: Pensiones y Jubilaciones**

El Poder Judicial actualmente cuenta con dos sistemas de jubilación, el régimen que maneja directamente la institución, que es para empleados que se encontraban prestando servicios en la institución antes de 1990 y eran mayores de 58 años y el del Instituto de Jubilaciones y Pensiones de los Empleados y Funcionarios del Poder Ejecutivo (INJUPEMP), que no fueron acogidos por el régimen interno de pensiones por su edad y para los empleados que han ingresado a la fecha posterior de la firma del convenio con el INJUPEMP.

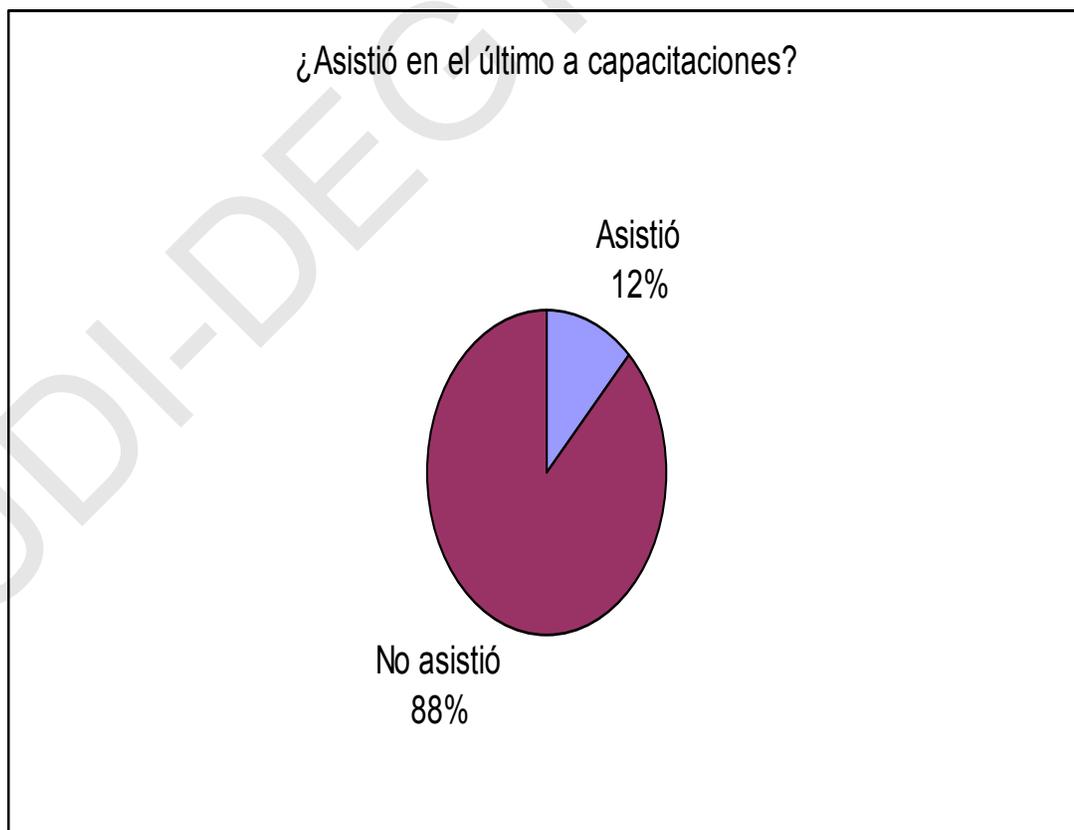
#### **4.2.11. Capacitación del Personal Administrativo**

La función de capacitación no la maneja la Dirección de Administración de Personal, sino que está dirigida por la Escuela Judicial. La Escuela es la que planifica y ejecuta todo lo referente a capacitación en el ámbito jurisdiccional y

administrativo. No se aplica el Artículo 48 del Reglamento de la Ley de la Carrera Judicial que establece que el plan anual de capacitación debe ser elaborado y ejecutado coordinadamente por la Escuela Judicial y la Dirección de Administración de Personal. La capacitación del personal administrativo ha sido escasa.

El personal que es nombrado o ascendido se enfrenta con el problema de que no cuenta con un documento que le instruya sobre el puesto que va a ocupar. De igual manera no se le imparte ningún curso que lo oriente al nuevo puesto.

Al consultar a los empleados sobre la capacitación que recibió en el último año, esta fue la respuesta:



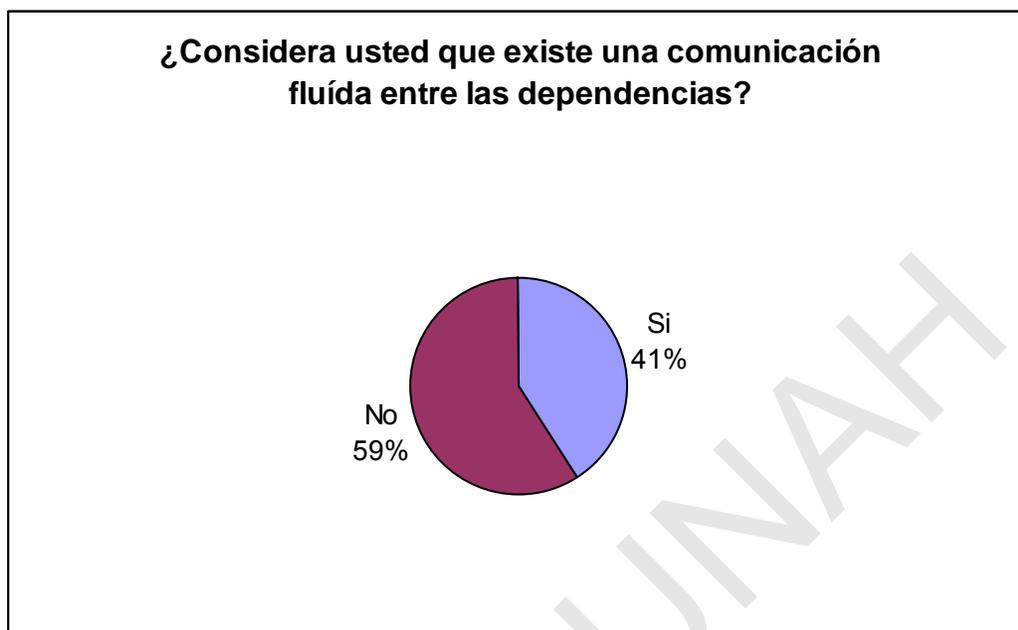
#### 4.2.12 Dirección

##### **Mecanismos de coordinación entre las diversas dependencias**

El mecanismo de coordinación formalmente establecido es el Grupo Gerencial, conformado por los directores de cada una de las dependencias. Debido a la dinámica general de funcionamiento, esas reuniones son más para la atención de los problemas que se van presentando que para la coordinación de las actividades que se desarrollan en cada una de las direcciones, o para la coordinación de la ejecución y seguimiento de planes de trabajo.

Como se ha mencionado anteriormente, la estructura administrativa fomenta la formación de islas de trabajo. Existen cuatro directores dependientes del Presidente de la Corte Suprema (Dirección administrativa, Infotecnología, Administración de Personal y Planificación, Presupuesto y Financiamiento). La actividad diaria induce una relación directa de cada director con el Presidente. Esta situación se agrava por la naturaleza de la Presidencia, que no es una gerencia administrativa, sino de una sola persona. Debido a lo anterior, la labor de coordinación operativa se debilita y surgen entonces las islas de trabajo, sin comunicación fluida entre sí.

Existen graves problemas de comunicación y coordinación entre las direcciones. Toda el área administrativa debería ser una unidad de apoyo dividida sólo funcionalmente. Sin embargo, las comunicaciones horizontales son muy escasas y en ocasiones conflictivas, lo que propicia que problemas fáciles de resolver, se conviertan en problemas que persisten y no se atienden. Los trabajos realizados en la implementación de un Sistema de Información Integrado de varias direcciones han puesto en evidencia esta situación y ha comenzado a fomentar la comunicación y la cooperación necesarias. La siguiente gráfica muestra como consideran los funcionarios la comunicación interdependencia.



#### 4.2.13. Control

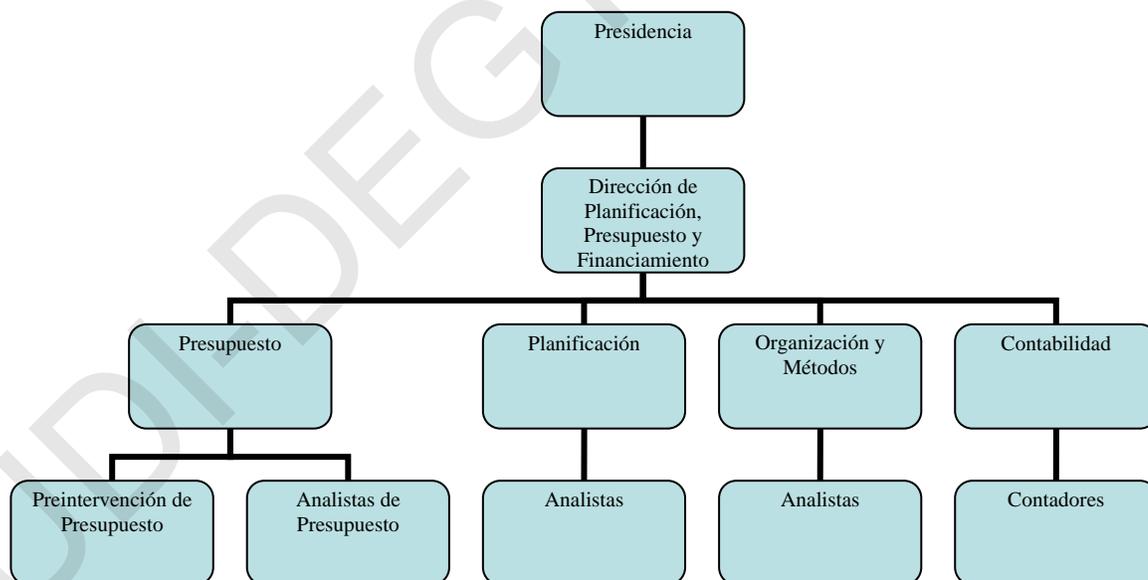
#### 4.2.13. Organización de la Dirección de Planificación, Presupuesto y Financiamiento (DPPF) y de la Dirección Administrativa (DA)

El Poder Judicial ha establecido su propio sistema presupuestario, a cargo de la Dirección de Planificación, Presupuesto y Financiamiento (DPPF) y la Dirección Administrativa (DA). La Dirección de Planificación, Presupuesto y Financiamiento (DPPF) está a cargo de un Director y se divide en cuatro departamentos: Organización y Métodos, Presupuesto, Contabilidad y Planificación. En la Dirección Administrativa, los departamentos mayormente relacionados con la tarea de ejecución presupuestaria son los de Servicios Administrativos y Proveeduría. También participa la Pagaduría que depende directamente del Pleno. La DPPF ejerce una variedad de funciones, entre ellas, las más importantes son:

- Estimaciones de gasto comprometido para la formulación del presupuesto.
- Elaboración del anteproyecto de presupuesto

- Incorporación al sistema SIAF del presupuesto aprobado.
- Elaboración de los libros de registro manual de la ejecución presupuestaria
- Elaboración de dictámenes previos a la emisión de órdenes de pago para afectar las partidas de materiales y suministros, maquinaria y equipo.
- Constitución de las reservas de crédito para las operaciones presupuestarias que lo requieren.
- Revisión de los libramientos y planillas respectivas antes de la emisión de los cheques.
- Preintervención de las órdenes de pago.
- Elaboración de la Liquidación Presupuestaria trimestral.
- Revisión y diseño de procedimientos administrativos.

### Organigrama del Área de Presupuesto y Finanzas



La Dirección Administrativa es responsable de muchas de las tareas relacionadas con la ejecución de presupuesto. Esta Dirección está compuesta por seis departamentos (Servicios Administrativos, Proveeduría, Servicios Generales, Obras Físicas y Control de Bienes). Uno de los departamentos que mantiene

mayor relación con la ejecución del presupuesto es el Departamento de Servicios Administrativos.

El Departamento de Contabilidad es responsable por la verificación de Ordenes de Compra, Ordenes de Pago y cheques emitidos contra los registros del SIAF para cuadrar las operaciones; verificación y cuadro de planillas con el proceso de emisión de cheques; elaboración del Balance de Comprobación; elaboración del Diario de Ingresos; elaboración del Sumario de Gastos por Objeto; elaboración del Mayor Auxiliar de Ejecución Presupuestaria y del Balance General; realización de la Conciliación Bancaria por cuentas; y la preparación del Informe para la Contaduría General de la República y Tribunal Superior de Cuentas.

El Departamento de Proveduría está encargado de la adquisición de materiales y suministros de las oficinas del Poder Judicial en todo el país, atención de las requisiciones, control de inventario, registro de precios de los bienes adquiridos y registro de proveedores.

El Departamento de Pagaduría es el encargado de efectuar los pagos mediante la emisión de cheques contra la cuenta del Poder Judicial establecida en el Banco Central. La Pagaduría cuenta con pagadores por ventanilla para sueldos y acreedores, también utiliza el correo y la entrega directa de cheques por medio de carta poder.

El Departamento de presupuesto formula el presupuesto, conforme a las normas constitucionales, que garantizan la independencia de los poderes del Estado, el Decreto No. 99 - 96 del 25 de octubre de 1996, otorga facultad a los Poderes Legislativo y Judicial de tener su propio sistema de control presupuestario. Estos poderes no están sujetos a las Disposiciones Generales que anualmente emite el Congreso Nacional. El Poder Judicial ha elaborado un Reglamento para la Aplicación del Presupuesto del Poder Judicial.

El proceso para la formulación de presupuesto comienza con el recibo de formularios enviados por el Ministerio de Finanzas. El Pleno de la Corte, en reunión con el Director de DPPF, establece los lineamientos a seguir y determina la política anual. Seguidamente, el Director de DPPF indica a los analistas presupuestarios los lineamientos y envía nota a todas las dependencias del Poder Judicial para que remitan un listado de sus necesidades de acuerdo al plan operativo anual. La DPPF estima el gasto comprometido con base en contratos existentes, planillas de personal, vacaciones, aguinaldos, cuota al Seguro Social, decimocuarto mes, cuotas internacionales, deuda con INJUPEMP. La Dirección de Administración, con base en la ejecución presupuestaria prepara las proyecciones de gastos en publicidad, alquileres de edificios, servicios públicos, viáticos a empleados, materiales y suministros. La información de base para este cálculo se obtiene a través del SIAF. La estimación para mobiliario y equipo se efectúa con base en los gastos realizados en años anteriores; construcciones y reparaciones extraordinarias con base en los lineamientos de la Corte. Finalmente, tomando en consideración el índice de precios calculado por el Banco Central la DPPF estima la inflación probable y la aplica a los cálculos realizados para la adquisición de materiales y suministros.

La DPPF elabora el anteproyecto de Presupuesto con base al monto estimado del 3% de ingresos establecido en la Constitución de la República. Posteriormente este anteproyecto es revisado y modificado por el Pleno de la Corte y se envía al Ministerio de Finanzas para su incorporación en el Proyecto de Presupuesto General de Ingresos y Egresos de la República. Una vez aprobado por el Congreso Nacional, el Ministerio de Finanzas comunica al Poder Judicial el monto del Presupuesto aprobado. De acuerdo al valor asignado se ajustan las partidas. Esta actividad se realiza en el mes de enero, lo que produce un desfase en la incorporación al sistema computarizado, de manera que la ejecución del presupuesto se inicia sin que haya sido aprobado por el Pleno de la Corte.

#### 4.2.14. Evolución histórica del presupuesto

A partir del año 2002 el Poder Judicial ha recibido el 3% del Presupuesto Nacional de Ingresos Netos (menos préstamos y donaciones) que le otorga la Constitución de la República (art. 306), anterior al 2002 el porcentaje asignado fue menor a lo constitucionalmente establecido. El siguiente cuadro presenta cifras sobre el presupuesto asignado en base a los ingresos corrientes.

#### Presupuesto Asignado 2002 -2007

Año	Total Presupuesto Asignados	Ingresos Corrientes	Presupuesto General de la República	% en base a ingresos corrientes
2002	596,688,431.00	21,265,720,424.00	21,265,720,424.00	2.33
2003	660,000,000.00	22,510,072,165.00	32,944,060,153.00	2.93
2004	789,300,000.00	22,510,072,165.00	34,520,428,208.00	3.00
2005	986,631,100.00	27,634,921,910.00	39,288,937,892.00	3.07
2006	1,069,274,800.00	30,825,100,000.00	42,996,377,031.00	3.00
2007	1,422,291,124.00	33,127,347,063.00	49,383,680,036.00	3.14

Fuente: Dirección de Planificación, Presupuesto y Financiamiento.

Al realizar el análisis sobre las variaciones relativas y absolutas, se puede observar que todas estas han sido positivas y de dos dígitos, es de anotar que el año que refleja una menor variación es el 2003, el siguiente cuadro muestra las variaciones.

#### Variación del Presupuesto año 2002-2007

Años	Presupuesto Aprobado	Variación	
		Absoluta	Relativa
2002	596,688.4	74,130.5	14.2%
2003	660,000.0	63,311.6	10.6%
2004	789,300.0	129,300.0	19.6%
2005	986,631.1	197,331.1	25.0%
2006	1,069,274.8	82,643.7	8.4%
2007	1,422,291.1	353,016.3	33.0%

Fuente: Dirección de Planificación, Presupuesto y Financiamiento

#### 4.2.15. Fuentes de Financiamiento

La principal fuente de ingreso del Poder Judicial es el monto asignado en el Presupuesto General de la República. Reciben una pequeña cantidad por otros ingresos. Como ejemplo se pueden mencionar ingresos provenientes de la venta de la timbres de contratación, papel sellado, emisión de constancia de antecedentes penales, gaceta judicial y otros.

El Poder Judicial no hace acopio de ingresos potenciales como los que podrían provenir de cobros por gastos de papelería a los litigantes en los tribunales. El siguiente cuadro muestra las fuentes de financiamiento del presupuesto del poder judicial.

#### Composición del Presupuesto del Poder Judicial 2002 -2007

Año	Fondos Nacionales	Préstamo BID	Préstamo Banco Mundial	Ampliación Al Presupuesto	Total Presupuesto Asignados
2002	494,688,431.00			102,000,000.00	596,688,431.00
2003	660,000,000.00				660,000,000.00
2004	675,300,000.00	114,000,000.00			789,300,000.00
2005	847,231,100.00	128,600,000.00	10,800,000.00		986,631,100.00
2006	925,715,000.00	128,559,800.00	15,000,000.00		1,069,274,800.00
2007	1,038,881,929.00	262,163,260.00	121,245,935.00		1,422,291,124.00

Fuente: Dirección de Planificación, Presupuesto y Financiamiento.

#### 4.2.16. Asignación del Presupuesto por Grupos

La mayor parte del presupuesto es absorbida por el grupo 100 Servicios personales que incluye los sueldos y salarios, vacaciones, décimo cuarto mes, aguinaldo y prestaciones laborales, en la asignación que respecta del año 2002 – 2007 el porcentaje a este grupo a sido superior al 65% en todos los año, en el año 2003 fue de un 84%, en cuanto a los servicios no personales y materiales y suministros que son gastos de operación que incluyen gastos por pago de

arrendamientos, servicios públicos, viáticos, papelería, etc. Referente a las inversiones estas son las que se realizan en maquinaria y equipo y construcciones, el siguiente cuadro muestra las cifras asignadas a cada grupo en los últimos cuatro años.

**Presupuesto por Grupo de Gasto  
Año 2002 – 2007  
(en miles)**

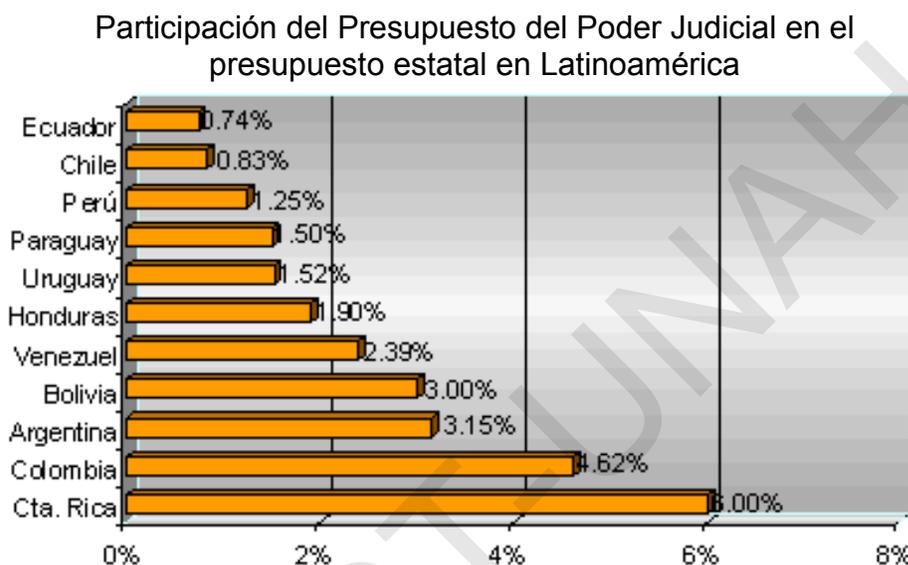
Grupo	Descripción	Aprobado Año 2002	Aprobado Año 2003	Aprobado Año 2004	Aprobado Año 2005	Aprobado Año 2006	Aprobado Año 2007
100	Servicios Personales	450,567.0	559,703.4	526,496.0	632,994.4	698,557.5	763,453.4
200	Servicios no Personales	37,680.2	49,064.2	75,609.8	84,050.8	107,978.8	117,619.9
300	Materiales y Suministros	14,484.5	21,022.5	26,115.3	34,038.3	36,366.7	38,489.7
400	Maquinaria y Equipo	13,411.3	5,485.4	7,489.9	13,360.5	20,541.9	14,883.9
400	Construcciones	34,525.4	9,895.9	11,276.1	29,835.7	21,900.0	36,738.5
500	Transferencias	38,051.6	14,828.6	28,312.9	34,651.4	183,929.8	26,968.2
Sub-Total		588,720.0	660,000.0	675,300.0	828,931.1	685,865.5	998,153.6
	Proyecto Fortalecimiento Del Estado de Der. Y Respeto por los Der. Humanos USAID/C.S.J.	7,968.4	0.0	0.0			
	Programa de la Moder. De la Admon. De Justicia Etapa I B.I.D. (préstamo y donación)						
	Programa de la Moder. De la Admon. De Justicia Etapa II B.I.D. (préstamo)			114,000.0	128,600.0	262,163.3	295,785.8
	Modernización del Poder Judicial Banco Mundial (préstamo)				29,100.0	121,245.9	128,351.7
Total		596,688.4	660,000.0	789,300.0	986,631.1	1,069,274.7	1,422,291.1

Fuente: Dirección de Planificación, Presupuesto y Financiamiento.

#### 4.2.17. El Presupuesto Asignado al Poder Judicial en Latinoamérica.

De acuerdo con el estudio elaborado por la firma consultora DPK Consulting, de la participación del presupuesto asignado al Poder Judicial en el presupuesto estatal, se puede ver que Costa Rica es el que asigna mas recursos para la

administración de justicia y el que menos recursos proporciona al sector justicia es Ecuador asignando un 0.74%, al comparar el Poder Judicial de Honduras, este tiene una asignación del 1.90%.



Fuentes: DPK Consulting. *Conduciendo cambios en el Sector Público*. San Francisco, Vol. 5, Nº 2, septiembre, 2001; Programa Integral de Reforma Judicial ([www.reformajudicial.jus.gov.ar](http://www.reformajudicial.jus.gov.ar)).

Elaboración: Consorcio Justicia Viva.

#### 4.2.18. Ejecución del presupuesto

Se entiende como ejecución presupuestaria el proceso que se realiza para gastar el presupuesto aprobado, el cual está clasificado por Programas y dentro de éstos por objeto del Gasto. El proceso de ejecución se realiza de acuerdo a la naturaleza del Grupo a que pertenece el gasto e intervienen las Direcciones de Administración de Personal y la Dirección Administrativa y sus departamentos (Servicios Administrativos y Proveeduría). También interviene la Pagaduría que depende directamente del Presidente de la Corte. La DPPF es el órgano central de proceso. Con la aprobación tardía el proceso de ejecución presupuestaria se desfasa. La DPPF busca solventar este problema llevando un registro manual que se alimenta con las órdenes de pago y ordenes de compra emitida

La ejecución presupuestaria en forma manual crea la necesidad de efectuar pasos que podrían evitarse. Por ejemplo, el Departamento de Servicios Administrativos solicita un dictamen mediante nota a la Dirección de Planificación, Presupuesto y Financiamiento. Este paso sería innecesario si la ejecución del presupuesto se manejara en el sistema SIAF. Otro proceso presupuestario que se efectúa en forma manual es la verificación de planillas y de todos los pasos que implican movimiento de personal. La investigación realizada reveló que esta situación se origina por la falta de confianza del personal administrativo al SIAF.

En el proceso de ejecución presupuestaria se produce un elevado número de transferencias entre Grupos de Gastos, resultado de la carencia de programación que se ha mencionado anteriormente.

Aunque el sistema SIAF ha sido designado como el sistema automatizado del Poder Judicial, este es subutilizado. Por ejemplo, algunas operaciones se realizan en Excel, utilizando una red de computadoras. Además, y como se ha señalado anteriormente, la práctica de realizar labores de presupuesto y contabilidad manualmente causan demoras innecesarias.

El sistema de ejecución presupuestaria existente, mediante la sistematización de sus operaciones, puede dar repuesta adecuada a la gestión administrativa del Poder Judicial. En el mismo interactúan las diferentes unidades administrativas: la DPPF, la Dirección Administrativa y sus diferentes departamentos (Servicios Administrativos y Proveeduría). Estas unidades utilizan formularios adecuados (orden de pago y de compra, libramientos, formatos para transferencias y otros).

#### **4.2.19. Mecanismos de Control y Contabilidad**

Ningún sistema de ejecución presupuestario y de finanzas está completo sin controles que garanticen la confiabilidad del sistema y permitan su evaluación: Este sistema está a cargo del Departamento de Contabilidad,

El proceso contable se realiza con base en los documentos fuente (Órdenes de Compra, Órdenes de Pago, Cheques pagados y Planillas). Todos estos documentos están numerados en orden correlativo. Las tareas de confrontación se realizan según la naturaleza de la operación: aquellas que sólo llevan Orden de Pago (arrendamientos, viáticos, publicidad, dietas), las que llevan orden de compra y las planillas. Las primeras tienen relación con el Departamento de Servicios Administrativos, en el cuál, al emitirse una orden de pago, se deja una fotocopia que se utiliza para incorporar al SIAF la operación. Estas operaciones se mantienen al día, ya que con el sistema SIAF estas transacciones se realizan automáticamente.

Cuando la operación requiere la emisión de Orden de Compra, se prepara un primer listado y después se prepara otro cuando se emite la Orden de Pago. Estas operaciones son verificadas con el listado de cheques emitidos y pagados y a cada copia de la orden de pago se le anota el número de cheque correspondiente. Las operaciones no pagadas se identifican al no aparecer en la respectiva casilla el número de cheque. Cuando el Departamento de Servicios Administrativos actualiza, se procede a emitir otro listado, el cual se conoce como el "Historial de Orden de Pago por Cuenta de Presupuesto". Para cuadrar las cuentas de presupuesto se utiliza un formato Excel. Una vez que todo el proceso está corregido, se da la instrucción al sistema de "asentar operaciones"; a fines de cada mes se han asentado las operaciones del mes.

El proceso para contabilizar planillas se basa en las planillas emitidas por el Departamento de Personal y pagadas por el Departamento de Pagaduría y las respectivas copias de los "vouchers" correspondientes.

El proceso de conciliación bancaria se realiza mediante la confrontación del listado que envía el Banco Central contra los "vouchers" de los cheques que previamente han sido ingresados en el sistema SIAF y se utiliza el programa

Excel y Access para completar el trabajo de conciliación, debido a que la conciliación esta atrasada aproximadamente 15 meses.

El sistema contable actual brinda la seguridad requerida para mantener el control de calidad de todas las operaciones, ya sean éstas manuales o mecanizadas y el personal del Departamento de Contabilidad es calificado. Sin embargo, el sistema surge de retrasos innecesarios causados por la aprobación tardía del presupuesto y por la falta de corte en la emisión de documentos fiscales. Lo anterior da lugar a que los estados financieros se produzcan con una o dos semanas de retraso.

Los auxiliares de cuentas por pagar y cuentas por cobrar los tienen que realizar en forma manual ya que no se han implementado módulos para que estas tareas se puedan llevar a cabo a través del SIAF. Estos auxiliares tienen que cuadrar con el Balance General. También se efectúan ajustes contables en forma manual, por ejemplo las operaciones de reservas de crédito por gastos del año anterior y anulaciones de órdenes de compra.

#### **4.2.20 Proveeduría**

El Departamento de Proveeduría, dependiente de la Dirección de Administración, desempeña las funciones de proveedor de materiales y suministros, maquinaria y equipo cuando su inventario contiene las existencias necesarias.. Funciona como una proveeduría central para todo el país.

El Departamento de Servicios Administrativos en Tegucigalpa, las oficinas administrativas en San Pedro Sula, La Ceiba, Santa Rosa de Copán y El Progreso operan con fondos reintegrables y también adquieren bienes de la categoría mencionada, cuyas compras no superen L 5,000 o con caja chica para adquisiciones y otros gastos no mayores a L 500.00 El Departamento de Proveeduría opera con base en las solicitudes de Compra realizadas por cada una de las dependencias y aprobadas por la Dirección Administrativa , cotiza

presentado tres opciones y compra generalmente al crédito ya que la Orden de Pago se emite posteriormente. No se tienen problemas de credibilidad de pagos, pues los proveedores atienden sus pedidos. Cuando se reciben los bienes comprados se hace una constancia de entrega la cual es firmada por el solicitante del Departamento de Control de Bienes si son mobiliarios y equipo de oficina y por el Proveedor cuando es materiales y suministros. El trabajo de la Proveeduría es limitado porque se realiza un licitación pública para adquirir la mayor parte de bienes, y en algunos bienes se va comprando conforme a las necesidades. Esto tiene como consecuencia que muchas compras se efectúen por fondo reintegrable. El papel del departamento de Proveeduría también es limitado porque la Dirección Administrativa asume el papel de proveedor cuando hay que efectuar compras que requieren licitación. Asimismo, la carencia de una bodega de almacenaje con espacio adecuado no permite que materiales puedan ser suministrados rápidamente o que se reduzcan los precios al realizar compras de cantidades importantes.

#### 4.2.21 Sistema de Información

Para el soporte de las transacciones administrativas, el Poder Judicial cuenta con una infraestructura de hardware y software de acuerdo a los requerimientos tecnológicos necesitados por las herramientas de tecnología de información existente en el mercado; a continuación se describen las plataformas existentes:

<b><u>Servidores</u></b>	
Cantidad:	3 destinados al área administrativa.
Sistema operativo:	Windows 2003 server SP2
Capacidad de almacenamiento	promedio por servidor 400 gb
<b><u>Estaciones Clientes</u></b>	
Cantidad:	120
Sistema operativo:	Windows XP SP2
Software de ofimática:	Microsoft Office 2003.- (Word, Excel, Power point, etc.)

Las transacciones financieras, administrativas y de recursos humanos se realizan mediante el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF), el cual se encuentra implementado en cada uno de los departamentos tal como se muestra en el esquema en anexo 4.

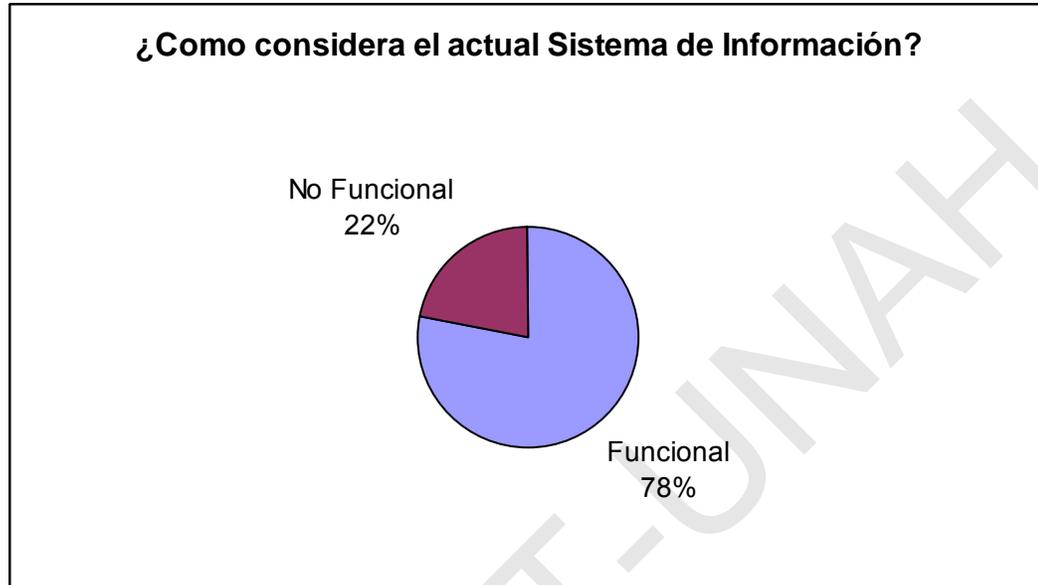
El SIAF actualmente esta necesitando de un mantenimiento preventivo y correctivo para poder mejorar su desempeño operativo y pueda ser la plataforma confiable en que se puedan generar todas las transacciones al menor tiempo y costo posible, así como también cambios ocurridos recientemente en la legislación nacional vigente, como ser:

- Ley sobre normas de Contabilidad y Auditoria: En enero 2008 entro en vigencia el artículo 22 de la Ley sobre Normas de Contabilidad y Auditoria, Decreto N° 189-2004, en vigencia desde el 16 de Febrero 2005, este artículo pone en vigencia en el país las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y las Normas Internacionales de Auditoria (NIA), para el sector privado como el sector público.
- Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública
- Necesidades Operativas: En base a las entrevistas realizadas a los usuarios sobre las incidencias reportadas en el proceso de soporte solicitado a la Dirección de Infotecnología se han identificado las siguientes situaciones:
  - Procesos para la generación de la planilla requieren intervención de personal informático.
  - De los módulos de contabilidad solo se está utilizando el registro de transacciones generadas por la automatización del proceso de adquisiciones, no genera los estados financieros básicos,

únicamente se trabaja con el balance de comprobación, para generarlos en otra aplicación de oficina.

- Ausencia de algunos controles en la estructura presupuestaria ha propiciado que sólo se esté utilizando para el registro de la PEP inicial y no se tenga confianza en la ejecución presupuestaria.
- El método de inventario utilizado en el sistema (UEPS) difiere de los mecanismos de costeo que utilizan en el Almacén (Costo Promedio), creando desajuste en la valoración de las existencias, conforme a las Normas Internacionales de Información Financiera, este método está prescrito o prohibido, los métodos aceptados son PEPS y promedio .
- Funcionamiento actual en el Almacén difiere de los controles que tiene el sistema, provocando que el componente no se utilice.
- El componente de Activo Fijo requiere de la actualización de la información y de controles que hagan más fácil su utilización.
- Los controles de Servicios Públicos, Construcciones, Mantenimientos y Arrendamientos; quedaron sin efecto porque los pagos se están realizando directamente con la orden de pago.
- Han surgido nuevas necesidades para cubrir la demanda actual de los procesos y cumplir con los estándares tecnológicos actuales de la institución.
- Reportes específicos para todos los módulos.

Al consultar a los entrevistados, como consideraban el actual sistema de información se obtuvo la siguiente respuesta.

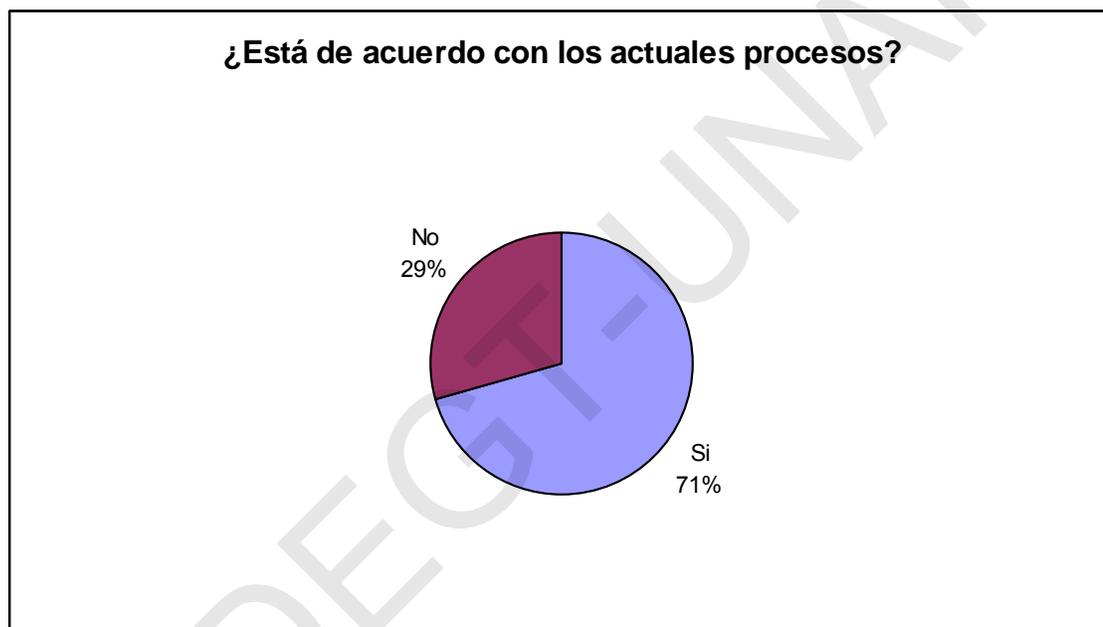


Es de anotar que solamente el 22% de los entrevistados consideran que el sistema no es funcional, por los siguientes motivos:

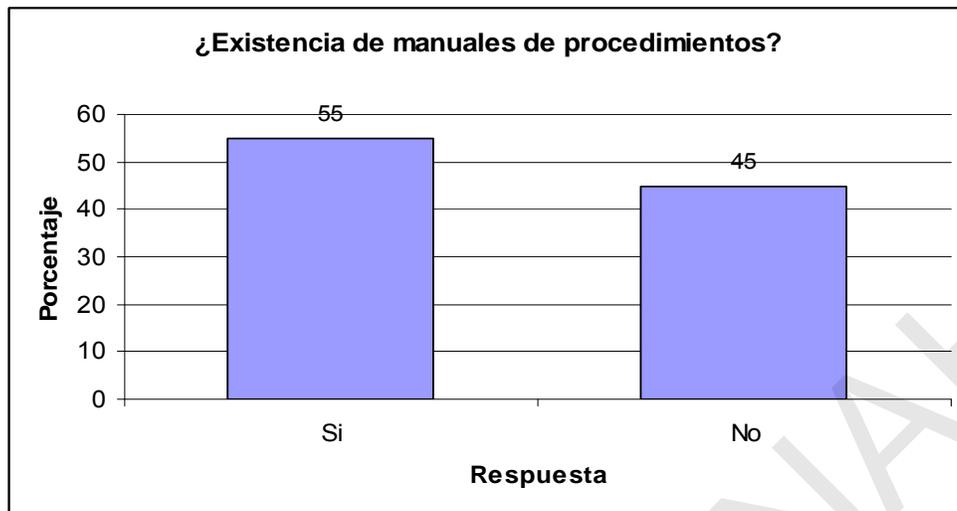


Dado los resultados los entrevistados consideran el sistema funcional ya que 78% así lo afirma.

En la actualidad los procesos principales que se realizan en la organización, como son los de compras, contrataciones, pagos, recursos humanos, inventarios, etc. Son realizados en el SIAF, para ello se consulto a los entrevistados como consideraban los actuales procesos, si estos estaban de acuerdo a las necesidades actuales del Poder Judicial y esta fue la respuesta:



El 71% de los entrevistados esta de acuerdo con los actuales que se realizan, no obstante el 29% restante no esta de acuerdo, aducen que es por que algunas veces son muy burocráticos, o no se cumplen a cabalidad; esto viene relacionado con la existencia de manuales de procedimientos, que no existen para todos los procesos, la siguiente gráfica muestra la cantidad de procesos sin manuales:



Hecho que demuestra a que todos los procesos no se cumplan a cabalidad, ya que estos son transmitidos oralmente de compañero a compañero.

### 4.3. Verificación empírica de la hipótesis

A continuación se realiza la verificación empírica de las hipótesis planteadas para esta investigación:

**Hi:** En la elaboración del proceso de planificación es tomado en cuenta todos los empleados que conforman el Poder Judicial.

**Ho:** En la elaboración del proceso de planificación no son tomados en cuenta todos los empleados que conforman el Poder Judicial.

Se rechaza la hipótesis de investigación, ya que el 90% de los entrevistados dicen no participar en los procesos de planificación y el 98% no conocen la visión y la misión institucional.

**Hi:** La estructura organizacional vigente del área administrativa del Poder Judicial responde a las necesidades que demanda el área jurisdiccional.

**Ho:** La estructura organizacional vigente del área administrativa del Poder Judicial no responde a las necesidades que demanda el área jurisdiccional.

Se rechaza la hipótesis de investigación, ya que el 88% de los encuestados aceptan que no cuentan con la estructura organizacional para responder a las necesidades actuales del Poder Judicial.

**Hi:** El proceso de comunicación actual facilita la coordinación del proceso administrativo a lo interno del Poder Judicial.

**Ho:** El proceso de comunicación actual no facilita la coordinación del proceso administrativo a lo interno del Poder Judicial.

Se rechaza la hipótesis de investigación, ya que le 51% de los entrevistados opinan que la comunicación entre departamentos no es fluida.

**Hi:** El sistema de información existente tiene la funcionalidad requerida y por ende permite el fortalecimiento administrativo y la prestación de servicios eficientes y eficaces.

**Ho:** El sistema de información existente no tiene la funcionalidad requerida y por ende no permite el fortalecimiento administrativo y la prestación de servicios eficientes y eficaces.

Se acepta la hipótesis, ya que el 78% de los entrevistados afirman que el sistema les presta la funcionalidad requerida; y solamente el 22% afirman que no es funcional, y esto es por causas de falta de funcionalidad, falta de información, porque no lo utilizan y otros motivos.

**Hi:** El debido control interno permite el cumplimiento de lo planificado y se realiza la asignación de recursos de acuerdo a necesidades prioritarias para la prestación de servicios.

**Ho:** El debido control interno no permite el cumplimiento de lo planificado y no se realiza la asignación de recursos de acuerdo a necesidades prioritarias para la prestación de servicios.

Se acepta la hipótesis, al revisar los documentos de evaluación del plan operativo anual, se constato que el cumplimiento de los planes para el último ejercicio registrado, año 2007, la institución tiene un índice de ejecución total institucional de 93% y la ejecución presupuestaria de 94%, por tanto existe una correlación entre lo planificado y presupuestado.

#### 4.4. Pronóstico (Generación de Escenarios)

La generación de escenarios, es el proceso a través del cual se generan resultados hipotéticos por el movimiento de una variable independiente, generando una teoría, para ello se hacen los siguientes escenarios, de la forma que sucede si:

Si se cambia la estructura de la organización;

Primeramente organizar es una tarea gerencial permanente, las estrategias se pueden modificar, el entorno organizacional puede cambiar y la eficacia y la eficiencia no pueden estar siempre a los niveles esperados, podemos decir que el diseño organizacional es la piedra angular de la organización; al modificar con ello lograremos lo siguiente:

- Dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos.
- Combinar las tareas de forma lógica y eficiente.
- Especificar quien depende de quien en la organización.
- Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos de un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración.

Si realizo una evaluación del desempeño semestral o anual, con ella logramos:

- Que los empleados conozcan de manera formal, que calificación merece su desempeño presente.
- Identificar a los empleados que merecen aumento por sus méritos.
- Localizar a los empleados que necesitan mayor capacitación.
- Identificar a los candidatos a ascensos.

Que sucede si modificamos el modelo actual de Planificación:

El modelo actual cuenta con un Plan Operativo Anual, pero no con un plan Estratégico, lo que ha conllevado a establecer misión y visión para cada unidad,

lo que provoca que existan diferentes puntos de vista del presente y el futuro de la organización; al realizar el plan estratégico con una única visión, misión corporativa y definir los objetivos estratégicos institucionales, se lograra que toda la organización se desplace en la misma dirección, cumpliendo con grandes objetivos instituciones, que conlleven a que se preste un mejor servicio y por ende presentar una mejor imagen institucional hacia la sociedad.

Si involucró al empleado en la toma de decisiones:

Se lograra que un mejor rendimiento operativo. Se define la delegación como la forma en que se distribuye la autoridad formal dentro la estructura de la organización, esta es una decisión clave para organizar. Al lograr un proceso de delegación se obtendrán ventajas tales como:

- Cuantas más tareas se puedan delegar, los gerentes tendrán mas oportunidades de aspirar y aceptar mayores grados de responsabilidad.
- Se logra que los empleados acepten mayor responsabilidad y apliquen su juicio; esto además mejora la confianza en uno mismo e incrementa la disposición de tomar iniciativas.
- Delegar conduce a la toma de mejores decisiones, porque los empleados están más cerca del punto donde se desarrollan las actividades.
- Se acelera la toma de decisiones, porque los empleados no están constantemente consultando a los jefes sobre el que hacer.

## Capítulo V.- Conclusiones

Una vez aplicado el instrumento de recolección de datos, procesados los mismos y obtenido la información que de ello se generó conjuntamente con los respectivos análisis, se obtuvieron unos resultados que permiten mencionar el siguiente conjunto de conclusiones:

1. En cuanto a la planificación realizada en el Poder Judicial, esta se realiza solamente a nivel de planificación operativa; en la cual se define una cantidad de objetivos, metas y actividades del diario de la institución, no existe una planificación estratégica que defina el rumbo a seguir a largo plazo, no obstante cada dependencia contiene una visión y misión definida enfocada a su quehacer diario, la cual es desconocida por el 98% de los empleados, asimismo dicho proceso es elaborado por la alta dirección, sin tomar en cuenta la participación de todos los empleados y en ocasiones sin tomar en cuenta factores que están en el entorno. Asimismo el proceso de toma de decisiones es totalmente centralizado en la alta dirección, ya que se considera que el 80% de las decisiones son tomadas por directores y subdirectores.
2. El Poder Judicial se divide en tres ámbitos: el jurisdiccional, jurisdiccional auxiliar y administrativo, y esta a su vez es una estructura jerárquica y vertical típica de la mayor parte de instituciones de nuestro medio, el 88% de los funcionarios consultados no están de acuerdo con la actual estructura, la cual genera mucha carga administrativa al pleno de la Corte Suprema de Justicia, principalmente al presidente, muchas veces esta estructura lo que produce es competencia entre direcciones y duplicación de esfuerzos. Por lo que es necesario crear una estructura que descargue al presidente y este pueda dedicarse más a la función jurisdiccional.

3. La estructura organizativa actual propicia la formación de islas de trabajo, lo que provoca problemas de comunicación y coordinación entre las dependencias. El 59% de los funcionarios dicen que no existe una comunicación fluida entre cada uno de los actores administrativos, dando como resultado que la comunicación horizontal sea muy escasa, lo que provoca que problemas fáciles de resolver se conviertan en problemas que persistan y no se atiendan, ello resultando en atrasos en el flujo de trabajo y por ende reduciendo los niveles de productividad.
4. Referente al control interno que es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las proyectadas, de acuerdo con la documentación revisada se encuentra un alto cumplimiento de lo planificado logrando un nivel de cumplimiento elevado en el 2007 de un 94% de ejecución institucional. Asimismo el presupuesto es realizado utilizando la técnica de presupuestos por programas, y este se estima al 3% de los ingresos brutos del estado, que son asignados constitucionalmente, para la ejecución del presupuesto esta se realiza por medio de la dirección administrativa encargada de administrar todo el flujo de compras. Para el control de las actividades se cuenta con el sistema de información administrativo financiero (SIAF), en el cual se realiza la mayor cantidad de transacciones, el SIAF es considerado un sistema funcional a las necesidades actuales, ya que el 78% de los funcionarios lo considera así, no obstante al SIAF es necesario realizar un mantenimiento y actualización de la plataforma, para estar acorde a nuevas funcionalidades que aumenten el rendimiento del aplicativo y poder enlazarlo con otras herramientas informáticas con que cuenta el Poder Judicial.

## **Capítulo VI.- Propuesta Técnica**

### **Introducción**

La presente propuesta técnica de mejora de gestión administrativa para el Poder Judicial, es resultado del análisis de la situación actual de la investigación realizada, y como respuesta al objetivo inicialmente planteado.

La propuesta consta de cuatro actividades a realizar, la primera es modificar la estructura organizacional, que esta permita una mejor coordinación de las actividades, la segunda es la implementación de un Balanced Score Card; como herramienta de planificación y medición, donde este definida una única visión, misión y objetivos estratégicos a nivel institucional y así se lograra que la organización se dirija en una misma dirección; la tercera es referente a la evaluación del desempeño humano, es necesario estimar el conocimiento, las aptitudes y el rendimiento de los empleados; la cuarta propuesta contribuye a descentralizar la toma de decisiones y tener una organización proactiva donde los empleados se sientan comprometidos con la organización.

### **Metodología aplicada**

Se ha tratado de buscar las mejores soluciones que ayuden a mejorar los niveles de eficiencia de la organización, dado el problema planteado y los resultados obtenidos de la investigación, para el desarrollo de esta propuesta, se ha revisado literatura administrativa actualizada, y conocido experiencias de organizaciones que aplican estas herramientas. Asimismo se contacto al proveedor del sistema de información administrativa financiera para conocer de las nuevas versiones del mismo, con el objetivo de incorporar las mejoras que se apliquen al entorno local.

## **1.- Mejora en la Organización: Propuesta de Estructura Organizativa**

### **1.1.- Aspectos teóricos**

La organización es un proceso encaminado a obtener un fin; este ha sido previamente definido en la etapa de planificación. Organizar consiste en efectuar una serie de actividades humanas y luego coordinarlas, de tal forma que el conjunto de las mismas actúe como una sola, y así lograr el objetivo común.

Para que pueda existir una organización como tal, esta necesita de algunos elementos, tales como:

- a) Partes diversas entre sí: ningún organismo se forma de partes idénticas.
- b) Unidad funcional: estas partes diversas entre si tienen un mismo fin.
- c) Coordinación: para lograr ese mismo fin necesitan complementarse entre sí, no importa que sus funciones sean diversas.

Como la planeación, la organización es una función preejecutiva. Mediante ella, por si misma no se logra materialmente el objetivo, sino que pone en orden los esfuerzos y se formula el andamiaje adecuado y la posición relativa de las actividades que se tendrán que desarrollar. La organización relaciona entre sí las actividades necesarias y dispone quien deberá de desempeñarlas. Si los recursos necesarios para trabajar están diseminados, la organización los reunirá ordenadamente.

### **1.2.- Definición y procedimientos**

Organigrama: es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que desarrollan.

Por la amplitud y a la complejidad del Poder Judicial, se propone un organigrama maestro en el anexo 5.

### **1.3.- Resultados Esperados**

Los resultados de implementar esta propuesta organizativa son:

- a) Mejor coordinación de las actividades.
- b) Mejor manejo de los recursos humanos y económicos con que cuenta la organización.
- c) Mayor especialización en el desarrollo de las actividades.
- d) Concentración del mando administrativo en una sola figura, en este caso el director ejecutivo.
- e) Eliminación de duplicidad de funciones administrativas.

### **1.4.- Factores condicionantes**

#### **Factores previos.**

- Aprobación del grupo gerencial de dicha estructura para ser propuesta al pleno de la Corte Suprema de Justicia.
- Aprobación de parte del Pleno de la Corte Suprema de Justicia.
- Publicación en el diario oficial de la república; “La Gaceta”

#### **Durante**

- Mentalidad abierta al cambio de parte de los directores.
- Capacitación a funcionarios y empleados sobre el funcionamiento de la nueva estructura.
- Colaboración de todos los funcionarios y empleados en la implementación.

## **2.- Mejora en la Planificación: Implementación de BSC**

### **2.1.- Aspectos teóricos**

En 1992, Kaplan y Norton de Harvard University revolucionaron la administración de empresas al introducir un concepto bastante efectivo para alinear la empresa hacia la consecución de las estrategias del negocio, a través de objetivos e indicadores tangibles. La principal innovación fue la introducción de mediciones sobre los intangibles como requisitos indispensables para alcanzar los objetivos financieros.

Puede entenderse al BSC como una herramienta o metodología, lo importante es que convierte la visión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 categorías de negocio o perspectivas.

Según Mario Vogel, "BSC lo ayuda a balancear, de una forma integrada y estratégica, el progreso actual y suministra la dirección futura de su empresa, para ayudarle a convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de indicadores, agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales se puede ver el negocio en su totalidad."

### **2.2.- Definición y procedimientos**

Para el caso de del Poder Judicial, el monitoreo de desempeño se focalizará en cuatro aspectos críticos, considerando las siguientes perspectivas:

1. Sociedad: direccionar las acciones para atender las necesidades y expectativas de los usuarios de servicios judiciales.
2. Procesos internos: Priorizar los procesos de trabajo relevantes y sensibles, previendo una mejora continua.

3. Aprendizaje y crecimiento: promoción del desenvolvimiento de las personas, la estructura de recursos, la tecnología y el conocimiento.
4. Presupuesto: destinar los recursos presupuestarios y financieros para el cumplimiento de los objetivos y acciones estratégicas.

### **Propuesta de Visión**

“Ser reconocida por la sociedad como una institución modelo que garantiza una justicia accesible, rápida y efectiva”.

### **Conceptos**

- Modelo: tribunal de referencia de ejemplo a nivel de otros órganos judiciales.
- Accesible: facilidad de acceso a las personas, servicios e información.
- Rápida: entrega de servicios a la mayor brevedad.
- Efectiva: atención real de las demandas de la sociedad a su satisfacción.

### **Propuesta de Misión**

“Procesar y juzgar en sus materias de competencia, asegurando uniformidad en la aplicación de las leyes mediante una prestación de servicios accesibles, rápidos y efectivos.”

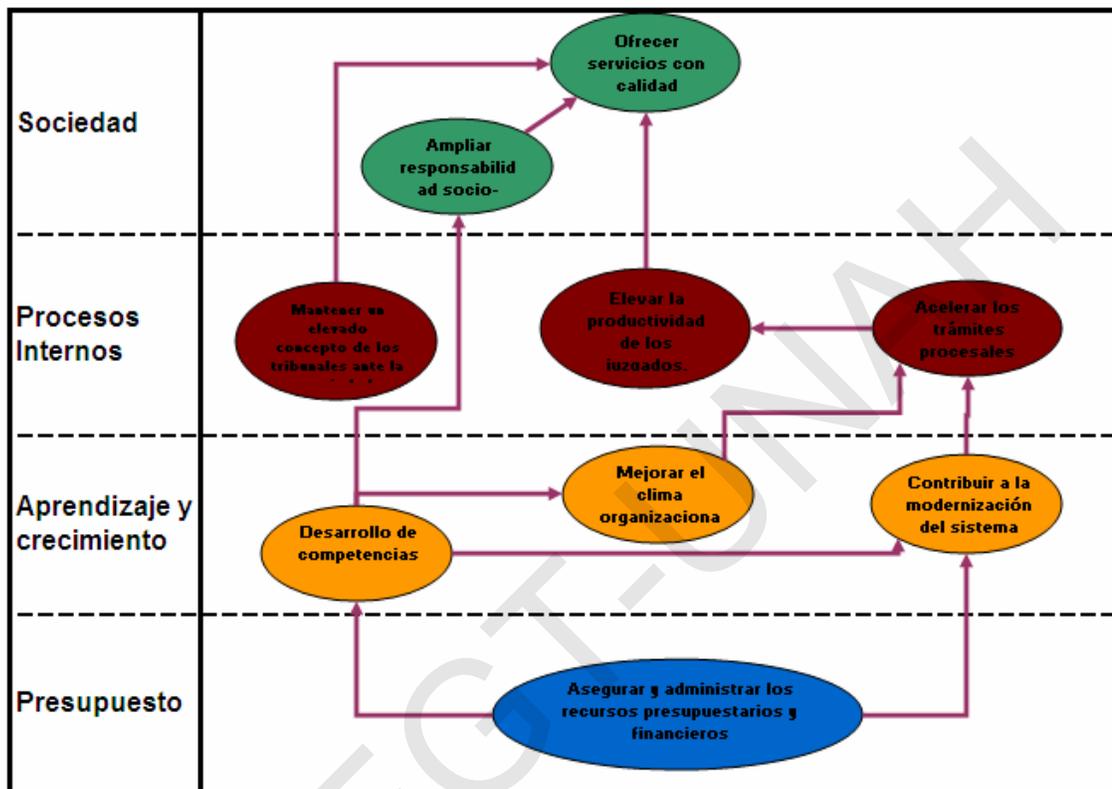
### **Propuesta de Valores institucionales**

- Auto-desarrollo: Preocuparse constantemente por el aprendizaje de nuevos conocimientos.
- Compromiso: actuar con responsabilidad, dedicación y empeño en el desarrollo de las actividades.
- Cooperación: Trabajar en equipo, compartiendo responsabilidad y resultados.
- Ética: actuar con honestidad e integridad en todas sus actuaciones y relaciones.
- Innovación: Proporcionar e implementar nuevas soluciones.
- Orgullo institucional: Sentirse con orgullo por pertenecer a la institución.
- Transparencia: practicar actos con visibilidad plena en el desempeño de sus atribuciones.

### **Propuesta de Objetivos Estratégicos**

- Ofrecer servicios con calidad
- Ampliar la responsabilidad socio-ambiental
- Mantener un elevado concepto de los tribunales ante la sociedad
- Elevar la productividad de los juzgados
- Acelerar los trámites procesales
- Contribuir a la modernización del sistema judicial
- Mejorar el clima organizacional
- Desarrollo de competencia
- Asegurar y administrar los recursos presupuestarios y financieros

## Propuesta de Mapa estratégico



### 2.3.- Resultados Esperados

El Balanced Scorecard induce una serie de resultados que favorecen la administración del Poder Judicial, pero para lograrlo es necesario implementar la metodología y una aplicación para monitorear, y analizar los indicadores obtenidos del análisis. Entre otros podemos considerar las siguientes ventajas:

- Alineación de los empleados hacia la visión del Poder Judicial.
- Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Traducción de la visión y estrategias en acción.
- Integración de información de diversas áreas del Poder Judicial.
- Capacidad de análisis.
- Mejoría en los indicadores financieros.
- Desarrollo laboral de los empleados.

## 2.4.- Factores condicionantes

La recomendación es que antes de implementar la metodología nos alimentemos muy bien de información necesaria para proyectar la operación. Los pasos recomendados son los siguientes:

1. Análisis del Macroambiente y el entorno cercano
2. Declaración de la Visión
3. Formulación de la Misión
4. Declaración de los Valores corporativos

Toda vez que tengamos definidas estas variables estaremos en condiciones de implementar la Metodología del Balanced Scorecard que consta de las siguientes etapas:

1. Formulación de objetivos estratégicos
2. Construcción de indicadores de medición asociados a cada objetivo
3. Búsqueda del valor actual de los indicadores
4. Proyección del valor de los indicadores
5. Definición de las acciones asociadas a cada objetivo para movilizar los indicadores

### 3.- Propuesta Evaluación del Desempeño Humano

#### 3.1.- Aspectos teóricos

[Chiavenato] Todo es susceptible a medición, el ser humano continuamente lo realiza; al verificar los gastos, las inversiones, etc. Por lo tanto toda organización debe de contar con un proceso que permita realizar la medición del desempeño del empleado; y este se considera como el grado en que cumple los requisitos de su trabajo. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben de examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar como se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos.

Existen seis preguntas fundamentales en la evaluación de desempeño:

1. ¿Por qué se debe evaluar el desempeño en una organización?
2. ¿Qué vamos a evaluar?
3. ¿Cómo se debe evaluar?
4. ¿Quién debe evaluar?
5. ¿Cuándo se debe evaluar?
6. ¿Cómo se debe comunicar la evaluación del desempeño?

Antes de realizar la implementación es recomendable tener lista la asignación para cada uno de los evaluados y dependencias del Poder Judicial con un nivel de desempeño según la siguiente escala mostrada en el siguiente cuadro:

**Cuadro: Escala de Medición**

<b>Apreciación</b>	<b>Valor</b>	<b>Comportamiento</b>
Cumplimiento excelente	5	Ha mostrado un grado óptimo de compromiso y esfuerzo, realizando más de lo solicitado y ofreciendo su ayuda tanto en circunstancias regulares como en extraordinarias.
Cumplimiento bueno	4	Ha mostrado un compromiso y esfuerzo continuado, comprometiéndose a cumplir con sus responsabilidades y ofreciendo ayuda en circunstancias ordinarias.
Cumplimiento regular	3	Ha mostrado compromiso y esfuerzo de forma esporádica en el cumplimiento de sus responsabilidades.
Cumplimiento mínimo	2	Ha cumplido mínimamente con sus responsabilidades asignadas, con escaso compromiso en el resultado final, siendo además resistente a colaborar con otros.
No cumple	1	No ha cumplido con sus responsabilidades asignadas, no hay resultados ni logros alcanzados.

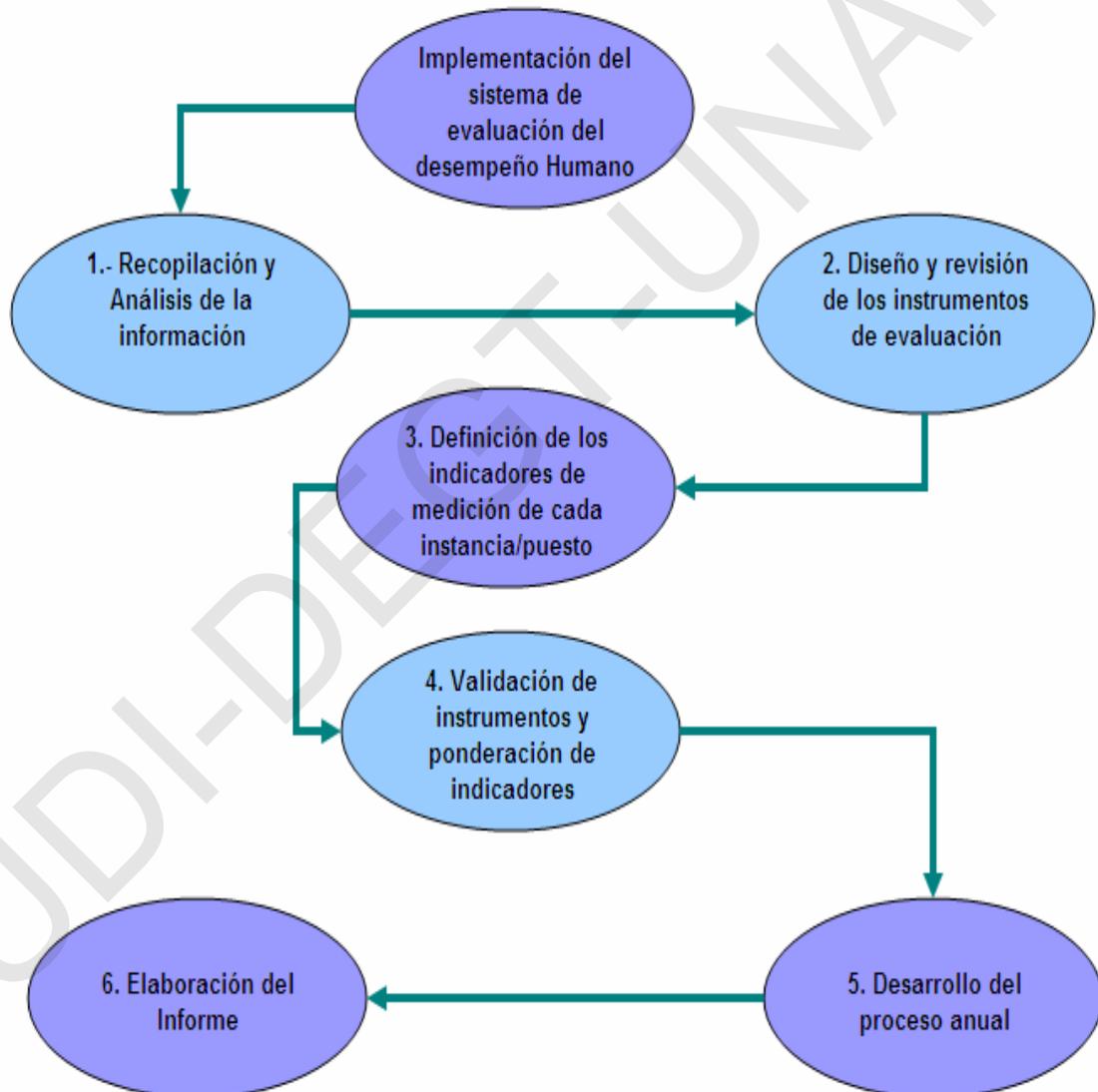
¿A quien se debe de evaluar?

- Directores
- Subdirectores
- Coordinadores de áreas
- Jefes de departamentos
- Asistentes técnicos
- Analistas
- Auxiliares administrativos.

## 1.2.- Definición y procedimientos

A continuación se presenta la propuesta del proceso esquemático para la Implementación de la Evaluación del Desempeño Humano:

### Proceso Esquemático de Evaluación



## **Recopilación y Análisis de la información del Poder Judicial**

Como paso previo para desarrollar el sistema de evaluación de desempeño en el Poder Judicial, es necesario que se desarrolle una primera etapa de levantamiento y revisión de la información disponible en la institución la cual consiste en:

- Organizar un comité; integrado por miembros del Equipo Gerencial y de los técnicos de recursos humanos para proceder al análisis de la información disponible.
- Revisar y analizar la documentación del Poder Judicial: Ley de la carrera judicial, código de ética del empleado judicial, Ley de organización y atribución de los tribunales, manuales de puestos y salarios, plan estratégico, plan operativo anual, términos de referencia y contratos entre otros.

## **Diseño y revisión de instrumentos de evaluación**

Como resultado del proceso de levantamiento y análisis de información sobre el Poder Judicial se definen y revisan el conjunto de instrumentos de evaluación que toma en consideración la información referente al funcionamiento del mismo, en cada una de sus instancias.

En este momento se establecen los momentos para la sensibilización, inducción y aplicación de los instrumentos a las diferentes instancias, de las distintas fases de aplicación y de los participantes e involucrados en la evaluación; es muy importante que el comité que se organice para liderar el proceso de evaluación realice estas actividades, ya que son críticas e importantes para que el proceso de evaluación tenga una acogida positiva por todos los empleados y funcionarios.

### **Definición de indicadores de medición de cada instancia/puesto**

La definición de los indicadores parte de la visión, misión, objetivos y líneas estratégicas del Poder Judicial.

Los indicadores de cargos e instancias deben estar formulados de manera tal que cada uno de sus enunciados o aseveraciones representen las funciones, responsabilidades y objetivos, al momento de identificar los indicadores se debe tener cuidado de no incluir indicadores que no se encuentran planteados dentro de las funciones y responsabilidades de los diferentes cargos e instancias.

En este paso es importante revisar y ratificar la escala de puntuación utilizada en los instrumentos de evaluación para cada indicador.

Es recomendable que para cada instancia se formule un mínimo de cuatro y un máximo de quince indicadores.

### **Validación de instrumentos y ponderación de indicadores**

Una vez elegidos los indicadores para evaluar a cada dependencia de la Organización es importante ordenarlos de acuerdo a una valoración por orden de importancia, de manera tal que se ponderen con una mayor puntuación los indicadores que tienen un mayor impacto en el desempeño eficiente del Poder Judicial y que sin ellos sería muy difícil el funcionamiento de la misma y con una puntuación menor, los indicadores que tienen relativa importancia; la suma de la ponderación de todos los indicadores de cada instancia debe ser igual a cien.

Es importante que el comité de Evaluación de Desempeño realice un ejercicio para revisar la ponderación de los pesos o valores de cada indicador para cada instancia del Poder Judicial y su relevancia para el resultado final del desempeño de la misma.

El diseño y la conceptualización del sistema de evaluación de desempeño deben ser presentados en varias reuniones a los directores del Poder Judicial, siendo esta instancia la encargada de revisar y validar el conjunto de indicadores de evaluación para cada instancia con el apoyo del comité organizado para el efecto.

### **Desarrollo del proceso anual**

Este es el paso medular del sistema de evaluación ya que todas las actividades anteriores están orientadas a dar un soporte previo y efectivo; para que esta fase se realice con éxito es indispensable que se hayan desarrollado todas las etapas anteriores. En este momento se lleva a cabo el proceso definido de evaluación de desempeño como tal con todas sus fases, las cuales por su relevancia se detallan mas adelante en esta guía.

### **Elaboración del Informe**

El diseño del informe de la evaluación del desempeño del período está orientado a mostrar al Poder Judicial el resultado de su desempeño global, el resultado del desempeño de cada una de las instancias que la conforman y los resultados del desempeño de las evaluaciones de cada cargo.

Los resultados deben mostrarse por instancia y por cargo de tal manera que se muestren los puntos fuertes y débiles de cada uno.

Es fundamental que se plantee para cada cargo e instancia, partiendo de los puntos débiles o menos desarrollados las recomendaciones para mejorar y resaltar las actividades a las que se debe dar una mayor atención.

Al final del informe debe incluirse un resumen de los puntos fuertes y débiles en el desempeño del área administrativa, con el propósito de realizar un balance y

determinar si la gestión interna de la misma está bien orientada o debe reformularse.

Todas las recomendaciones planteadas en el informe son las que se retomarán en la fase de seguimiento, estas proporcionan una guía práctica que traducida en planes de mejora continúa en el desempeño individual y de cada instancia y practicadas de forma ininterrumpida mejoran considerablemente la gestión interna.

### **Propuesta de Formato de Evaluación del Desempeño de las Personas.**

Para la evaluación se utilizarán escalas gráficas, que son tablas basadas en doble entrada, en que las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación del desempeño.

El evaluador solamente podrá tomar un grado, el cual un numero entre 1 y 5 lo encerrará en un circulo de acuerdo a la siguiente manera: 1=Deficiente, 2=Aceptable, 3=Apenas, 4=Bueno y 5=Óptimo.

#### **I.- Habilidades**

<b>No.</b>	<b>Factor de Evaluación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Conocimiento del cargo	1	2	3	4	5
2	Conocimiento de la organización	1	2	3	4	5
3	Puntualidad	1	2	3	4	5
4	Honestidad	1	2	3	4	5
5	Presentación personal	1	2	3	4	5
6	Capacidad de realización	1	2	3	4	5
7	Facilidad de aprendizaje	1	2	3	4	5

**II.- Comportamiento**

No.	Factor de Evaluación	1	2	3	4	5
1	Desempeño de las tareas	1	2	3	4	5
2	Trabajo en equipo	1	2	3	4	5
3	Relaciones Humanas	1	2	3	4	5
4	Cooperación	1	2	3	4	5
5	Liderazgo	1	2	3	4	5
6	Responsabilidad	1	2	3	4	5
7	Actitud e iniciativa	1	2	3	4	5

**III.- Metas y Resultados**

No.	Factor de Evaluación	1	2	3	4	5
1	Cantidad de trabajo	1	2	3	4	5
2	Calidad de trabajo	1	2	3	4	5
3	Atención al usuario	1	2	3	4	5
4	Rapidez de soluciones	1	2	3	4	5
5	Enfoque a los resultados	1	2	3	4	5
6	Ausencia de errores	1	2	3	4	5
7	Atención a los plazos	1	2	3	4	5

**3.3.- Resultados Esperados**

Los resultados que se esperan de la implementación de la evaluación de servicios en el Poder Judicial son los siguientes:

1. Apoyar a que la estrategia se cumpla, alineando a todos los empleados hacia una visión común y compartida.
2. Evaluar y reconocer de forma justa y equitativa, la aportación de cada persona y dependencia a los resultados alcanzados por el Poder Judicial.
3. Como herramienta facilitadora del proceso de cambio que trata de pasar de administrar (seguir instrucciones) a gestionar (conseguir resultados).

4. Focalizar las actuaciones y comportamientos de los individuos e instancias hacia un nuevo concepto de gestión administrativa que busca:
  - Efectividad; impacto en la gestión judicial.
  - Equidad; acceso igualitario a la ciudadanía en general.
  - Excelencia; calidad adecuada de los servicios.
  - Evolución sostenible; mantenimiento de las mejoras obtenidas.
5. La apreciación del desempeño como guía para gestionar a las personas en cuanto a: mejorar sus resultados, desarrollo profesional y de habilidades, provisión de puestos, sistema de retribución, reconocimiento y capacitación, comunicación de valores y objetivos.
6. Como canal de comunicación toda persona debe recibir retroalimentación respecto a su desempeño para saber como marcha en el trabajo, al igual que toda organización debe saber como se desempeñan las personas en la ejecución de las actividades para tener una idea de sus potencialidades y debilidades.

### **3.4.- Factores condicionantes**

Los factores críticos de éxito que se deben de tener en cuenta antes, durante y después del proceso de evaluación de servicio, se consideran los siguientes:

1. Clasificar objetivos de la evaluación
2. Comunicación previa al inicio del proceso que consiste en la transmisión de la información necesaria a las diferentes instancias sobre los factores, criterios de apreciación y los objetivos de la evaluación.
3. Nombramiento del comité que liderará el proceso de evaluación.
4. Identificación de evaluados y sus respectivos evaluadores para cada instancia y miembro(a).
5. Diseño y validación de instrumentos.
6. Identificación de los parámetros.
7. Definición del presupuesto para la realización del proceso de evaluación.

## Peligros y resistencias en la implementación del sistema

1. Problemas técnicos y de comunicación.
2. Poca implicación de los actores involucrados en el proceso.
3. Inadecuada selección de los indicadores de medición.
4. Entendimiento del sistema de evaluación como una herramienta de control y de desarrollo.
5. Resistencia al cambio por miedo a implementar sistemas de gestión.
6. Inexistencia de cultura de evaluación.
7. Dificultad de discernir entre la tarea diaria y los indicadores a plantear.
8. Inexistencia de un órgano gestor del sistema que lo mantenga vivo.
9. Inadecuado utilización de resultados.

#### 4.- Mejora en la toma de decisiones: Empoderamiento

##### 4.1.- Aspectos teóricos

El *Empoderamiento* favorece el desarrollo y el uso de los talentos ocultos y no ocultos que existen en los individuos. El *Empoderamiento*, se define como un proceso que capta las capacidades y deseos de los empleados y permite que desarrollen la totalidad de sus talentos y habilidades para la consecución de las metas tanto de la organización como personales y profesionales. Hay numerosos estudios que muestran algunos de los aspectos que movilizan y retienen el talento. Estos aspectos son los siguientes:

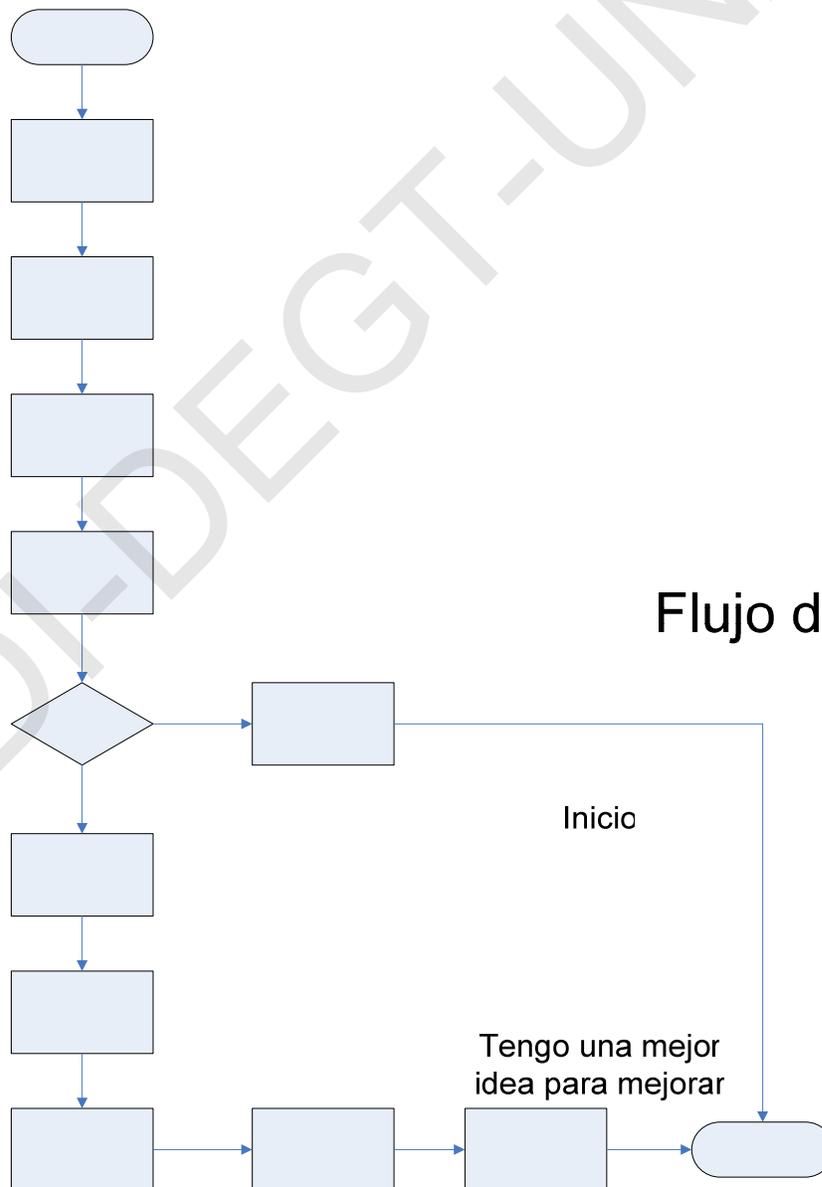
1. La misión y visión del proyecto de empresa.
2. Dar sentido al trabajo, calidad del liderazgo directo y general de la organización.
3. El respeto mutuo y el compartir conocimiento.
4. La posibilidad de contribuir y de seguir creciendo personalmente
5. El reconocimiento individualizado.
6. El respeto por los individuos.

El talento puede estar o no en las personas, pero si está hay que crear mecanismos en la empresa que ayuden a que aflore. El talento es uno de los factores clave en el proceso de generación de valor institucional. Las personas que dirigen deben promover actitudes proactivas y así conseguir que las personas reaccionen y pongan a disposición de las organizaciones lo más excelente de sí mismos.

Para construir una organización eficiente es preciso entender que ahora dirigir no consiste en decir a los empleados lo que tienen que hacer, sino lograr de ellos un compromiso e implicación con la institución que les lleve a contribuir con su capacidad de pensar, innovar, crear y mejorar constantemente y dar respuesta y resultados a las necesidades y problemas complejos que se plantean en las

organizaciones a diario. Movilizar a las personas no es fácil, el *empoderamiento* no sólo consiste en dotar de libertad y responsabilidad a las personas y recompensar sus esfuerzos, el sentimiento de propiedad y la implicación del personal; en la empresa no se consigue de la noche a la mañana, es gradual, lento y complejo.

#### 4.2.- Definición y procedimientos



Flujo de Propuesta de

#### **4.3.- Resultados Esperados**

Los resultados esperados de implementar un proceso de empoderamiento al momento de realizar esta propuesta son:

1. Mejoras dentro del propio puesto de trabajo
2. Ahorros en energía, materiales y otros recursos.
3. Mejoras en procesos administrativos y otros.
4. Mejoras en herramientas.
5. Mejoras en aseguramiento y control de la calidad.
6. Mejoras en el incremento de la higiene y la seguridad.
7. Ideas para nuevos servicios al interno del Poder Judicial y
8. Servicios y relaciones con las demás dependencias.

#### **4.4.- Factores condicionantes**

Los factores que se deben tener en cuenta para mejorar son los siguientes:

1. Debe existir un compromiso de los ejecutivos en fomentar la responsabilidad y participación de todos los empleados.
2. Se debe de promover un estilo de liderazgo compartido.
3. Ahorros económicos que comporten un mínimo costo de inversión.
4. Incrementos de la seguridad en el puesto de trabajo que comporten mínimo costo.
5. Mejora de la calidad de las actividades, con un mínimo costo de inversión.
6. Aumento de la conciencia y respeto por el medio ambiente, con un mínimo costo de inversión.
7. Promover un estado de orden y limpieza del puesto de trabajo, con mínimo costo de inversión.
8. Propuestas que fomenten el trabajo en grupo de acuerdo con la cultura organizacional de la institución.
9. Originalidad de las ideas presentadas.
10. Incremento de la productividad y satisfacción laboral.

## Capítulo VII.- Bibliografías

- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. (1era. Edición). Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. (7ma. Edición). México: McGraw-Hill.
- Estupiñan, R. & Estupiñan, O. (2003). Análisis Financiero y de Gestión. (1era. Edición). Bogota, Colombia: Ediciones ECOE.
- Gómez Ceja, G. (1994). Planeación y Organización de Empresas. (8va. Edición). México D.F., México: McGraw-Hill.
- Hernández, R. & Fernández, C. & Baptista, P. (1998). Metodología de la Investigación. (2da. Edición). México: McGraw-Hill.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2001). Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: Para implantar gestionar su estrategia. (1era. Edición). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Lusthaus, C. (2001). Mejorando el desempeño de las organizaciones. (1era. Edición). Costa Rica: Editorial Tecnológica de Costa Rica.
- Namakforoosh, M. (2000). Metodología de la Investigación. (2da. Edición). México: Limusa Noriega Editores.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2000). Administración. (6ta. Edición). México: Prentice Hall.
- Stoner, J. & Freeman, R. & Gilbert, D. (1996). Administración. (6ta. Edición). México: Pearson Educación.

### En Internet

Wikipedia: La enciclopedia de contenido libre que todos pueden editar.

<http://es.wikipedia.org>

Gestiopolis.com: es una comunidad virtual de conocimiento en gestión de negocios en la que confluyen estudiantes, profesionales independientes, ejecutivos, mandos medios, empresarios pyme, dirigentes corporativos y docentes interesados en temas empresariales y económicos.

<http://www.gestiopolis.com>

## Anexo No. 1

**Nombre Programa**  
Plan Operativo Anual 2008  
Parte 1: Planificación  
**Instrumento 1: Misión**

Programa:

Sub Programa:

Cargo Responsable:

**MISION DE LA UNIDAD**

A large, empty rectangular box with a black border, intended for the user to write the mission statement of the unit. A large, light gray watermark reading 'UDI-DEGT-UNAH' is diagonally overlaid across the page, passing through this box.

**Nombre Programa**

Plan Operativo Anual 2008

Parte 1: Planificación

**Instrumento 2: Visión**

Programa:

Sub Programa:

Cargo Responsable:

**VISION DE LA UNIDAD**



**Nombre Programa**  
**Plan Operativo Anual 2008**

<b>Parte 1: Planificación</b>
-------------------------------

**Instrumento 3: Objetivos**

Programa:

Sub Programa:

Cargo Responsable:

**OBJETIVOS**

**OBJETIVO 1**

**OBJETIVO 3**

**OBJETIVO 2**

**OBJETIVO 4**

**Nombre Programa**  
Plan Operativo Anual 2008  
Parte 1: Planificación  
Instrumento 4: Metas / resultados



Programa:

Sub Programa:

Cargo Responsable:

**METAS / RESULTADOS**

OBJETIVO 1

META / RESULTADO 1.1

UNIDAD DE MEDIDA 1.1

META / RESULTADO 1.3

UNIDAD DE MEDIDA 1.3

META / RESULTADO 1.2

UNIDAD DE MEDIDA 1.2

META / RESULTADO 1.4

UNIDAD DE MEDIDA 1.4

**Nombre de Programa**  
**Plan Operativo Anual 2008**  
**Parte 1: Planificación**  
**Instrumento 5: Actividades y cronograma**

Programa:

Sub Programa:

Cargo Responsable:

Objetivo 1

META / RESULTADO 1.1

UNIDAD DE MEDIDA 1.1

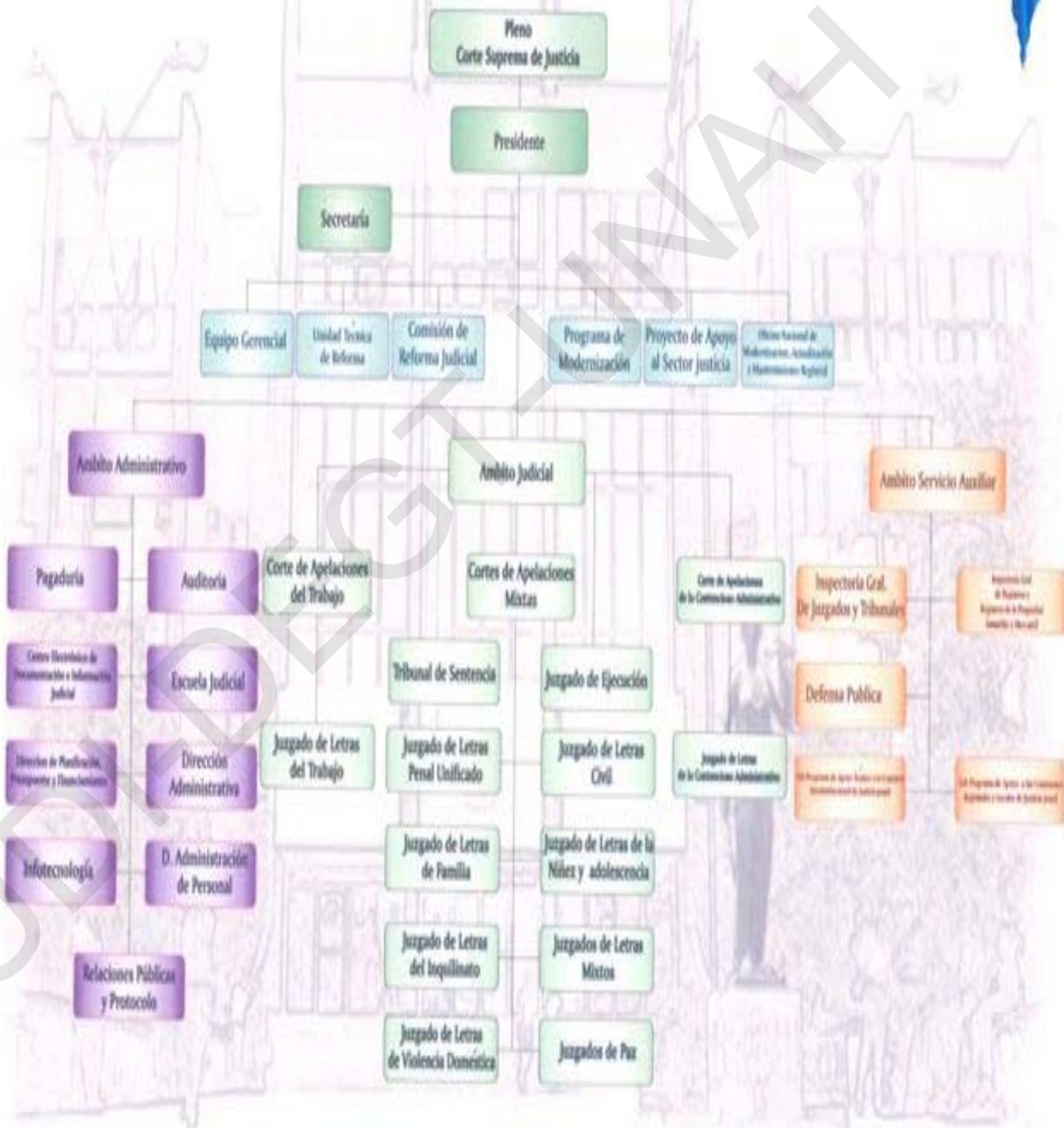
ACTIVIDAD	CRONOGRAMA											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
<input type="text"/>												

## Anexo No. 2

UDI-DEGT-UNAH



# REPUBLICA DE HONDURAS ORGANIGRAMA PODER JUDICIAL



Anexo No. 3

UDI-DEGT-UNAH

**Poder Judicial**  
**Dirección de Planificación, Presupuesto y Financiamiento**  
**Cuadro Resumen de Ejecución Año 2007**

Nombre de la Unidad	% Ejecución Primer Semestre	% Ejecución Segundo Semestre	% de Ejecución Anual
Corte Suprema de Justicia	100%	74%	87%
Secretaría General	99%	99%	99%
Corte de Apelaciones	98%	93%	96%
Tribunales de sentencia	97%	96%	97%
Juzgados de Ejecución	99%	93%	96%
Juzgados de Letras de lo civil	88%	88%	88%
Juzgados de Letras de lo Contencioso Administrativo	90%	88%	89%
Juzgados de Letras de lo Inquilinato	98%	95%	97%
Juzgados de Letras de Familia	97%	96%	96%
Juzgado Especial contra la Violencia Doméstica	100%	100%	100%
Juzgados de Letras Mixtos	97%	97%	97%
Juzgados de Letras de la Niñez	97%	96%	96%
Juzgados de Letras Penales	100%	100%	100%
Juzgados de Letras del Trabajo	95%	95%	95%
Juzgados de Paz	97%	96%	97%
Auditoría Interna	100%	87%	94%
Pagaduría Especial	99%	80%	90%
Consejo de la Carrera Judicial	100%	100%	100%
Dirección de Administración de Personal	89%	72%	81%
Escuela Judicial	100%	92%	96%
Dirección Administrativa	97%	87%	92%
Departamento de Bienes	100%	100%	100%
Departamento de Proveduría	100%	93%	97%
Departamento de Obras Físicas	81%	66%	75%
Departamento de Servicios Administrativos	88%	82%	85%
Departamento de Servicios Generales	95%	97%	96%
Oficinas Administrativas Regionales	97%	80%	89%
Dirección de Plan. Pres. y Financiamiento	100%	88%	94%
Dirección Nacional de la Defensa Pública	99%	91%	95%
Inspectoría General	100%	100%	100%
Departamento de Relaciones Públicas y Protocolo	79%	98%	89%
Centro Electrónico de Documentación e Información Judicial	99%	90%	95%
Unidad Técnica de Reforma	100%	100%	100%
Programa de Apoyo Técnico a la Comisión de Justicia Penal	93%	80%	87%
Sub-Programa de Apoyo a las Comisiones Regionales y Locales de Justicia Penal	100%	71%	86%
Programa Nacional de Depuración de Causas Penales	100%	100%	100%
Programa Nacional de Depuración de Causas Civiles	100%	100%	100%
Dirección de Infotecnología	100%	88%	94%
Índice de Ejecución Total Institucional	97%	91%	94%



## Anexo No. 4

UDI-DEGT-UNAH

## Distribución de Módulos por Departamento

<b>Sistema Integrado Administrativo Financiero (SIAF)</b>				
<b>Componentes Logística</b>	<b>Financiero / Contable</b>		<b>Recursos Humanos</b>	<b>Auditoría Interna</b>
<b>Departamento de Administración</b>	<b>Dirección de P. P. y F.</b>	<b>Pagaduría Especial</b>	<b>Dirección de Personal</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compras y Pagos</li> <li>▪ Caja Chica</li> <li>▪ Fondo reintegrable</li> <li>▪ Contratos de construcciones</li> <li>▪ Contratos de mantenimiento</li> <li>▪ Contratos de Arrendamientos</li> <li>▪ Control de servicios públicos</li> </ul>	<b>Presupuesto</b>	<b>Pagaduría</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recursos Humanos</li> <li>▪ Planillas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Auditoria</li> <li>▪ Consultas A Varios módulos</li> </ul>
<b>Departamento Proveeduría</b>	<b>Departamento de Contabilidad</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Suministros</li> <li>▪ Compras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contabilidad</li> <li>▪ Cuentas por pagar</li> <li>▪ Cuentas por cobrar</li> <li>▪ Conciliación Bancaria</li> </ul>			
<b>Departamento de Bienes</b>				
<b>Activos Fijos</b>				

## Anexo No. 5

UDI-DEGT-UNAH

## Poder Judicial

### Propuesta de Estructura Organización Área Administrativa

