

INTRODUCCIÓN

El presente documento de investigación pretende analizar los diversos procedimientos operativos que se llevan a cabo cotidianamente, en la Unidad de Ejecución Contractual del Departamento de Proveduría del Poder Judicial, del Primer Circuito Judicial de San José. El fin es desarrollar una serie de propuestas por medio de las cuales se logre mejorar el desempeño de la misma y a su vez, permitan ofrecer un servicio de calidad y eficiencia, tanto a los usuarios externos como internos a la Institución.

Lo anterior se plantea con el interés de dotar a la Unidad de Ejecución Contractual de herramientas útiles, por medio de las cuales logre cumplir tanto con los objetivos propios, como los departamentales e institucionales; así puede determinar cuáles son aquellos procedimientos que requieren de un mayor cuidado, esfuerzo y atención por parte de los subalternos que ejercen las funciones directamente y por las altas jefaturas del Departamento.

El Poder Judicial, al igual que el resto de instituciones del sector público, se enfrentan a una serie de trámites burocráticos engorrosos, a la imposibilidad de disponer de recursos financieros libres de la aprobación, por más de una autoridad, para poder llevar a cabo un proyecto o mejorar determinada y a las filosofías limitadas de algunos de sus jefarcas. Todos estos factores pueden impedir el desenvolvimiento idóneo de los procesos, lo que causa limitantes y trabas para caminar de la mano con el cambio y el progreso.

Es por ello que al tratar de buscar mejores formas de desempeño, es esencial, tener una actitud de cambio, de competitividad ante otras instancias, buscando niveles más óptimos de trabajo, de tecnología, calidad y servicio, para luchar por mejoras no sólo en los marcos legales y

jurisprudenciales, sino en la agilidad de los trámites; esto a través de la capacitación al personal en distintas áreas, con la reestructuración de procesos, con mayor facilidad para realizar las labores. De esta forma se explotan todos y cada uno de los recursos disponibles por la Institución, para brindar mejores políticas, estrategias, objetivos y sobre todo, mejores oportunidades de servicio a todos aquellos que dependen de éste.

La Unidad de Ejecución Contractual tiene como función principal velar por la correcta ejecución contractual de todos aquellos procesos de contratación directa y licitatorio, de allí se deriva la importancia de su existencia y de hallar formas diversas de desarrollo y mejoras, para así ofrecer no sólo un servicio justo y oportuno, sino un servicio justo, ágil, confiable y con resultados eficientes.

A continuación, se da una ligera explicación del contenido de cada uno de los capítulos que integran este trabajo de investigación.

El Capítulo I, denominado "Formulación del Problema y Objetivos de Estudio", contiene los objetivos de la investigación, tanto generales como específicos, así como el objetivo general de propuesta, conceptualización de variables, delimitación del problema y su importancia y mapa conceptual de la investigación.

En el Capítulo II, titulado " Teoría", se establecen los fundamentos teóricos de la investigación de acuerdo con los objetivos propuestos y en relación con los referentes, variables e indicadores que los integran.

En el Capítulo III, "Metodología", se definen los tipos de investigación utilizados, la población o sujetos de información, así como los instrumentos elaborados para la recolección y análisis de los datos; además, se detallan los limitantes y alcances del estudio.

En el Capítulo IV, denominado "Resultados", contiene los detalles más importantes obtenidos por medio de la investigación, a través del análisis de las entrevistas, cuestionarios y hojas de análisis de contenido.

En el Capítulo V, nombrado "Conclusiones y Recomendaciones", se retoman las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó, producto del análisis de los procedimientos operativos, estructura organizacional, procesos de ejecución contractual y marco legal aplicable a los procedimientos operativos que se llevan a cabo.

Por último, en el Capítulo VI, "Propuesta", se detalla una serie de alternativas de acción que pretenden mejorar el desempeño de la Unidad de Ejecución Contractual del Poder Judicial.

CAPITULO I
FORMULACION DEL PROBLEMA
Y OBJETIVOS DE ESTUDIO

A. El problema y su importancia

1. Aspectos Situacionales

El Poder Judicial surge como resultado de la independencia de Costa Rica en el año de 1821 y como medio de organización política con el nacimiento del Pacto Social Fundamental Interino de Costa Rica, conocido como Pacto de Concordia, considerado, como el primer documento constitucional que tuvo el país y el cual contempla la necesidad de crear un Tribunal que administrara la justicia en forma pronta y oportuna.

No es sino hasta el año de 1824, mediante el decreto N° 5 del 24 de septiembre, que se realiza en Costa Rica la división del Estado en tres poderes: Legislativo, Ejecutivo y Judicial, residente el último en una Corte Suprema de Justicia; sin embargo, hasta el 25 de Enero de 1825, en el artículo 87 de la Ley Fundamental del Estado Libre de Costa Rica, se concreta la base del nacimiento del Poder Judicial existente hasta hoy.

El día 06 de septiembre de 1937, se aprobó la Ley Orgánica del Poder Judicial, la cual reafirmaba el principio de autonomía que posee en el ejercicio de sus funciones; posteriormente, el 1° de Enero de 1994, entró en vigencia la ley # 7333 que vino a reforzar, sustancialmente, la primera de 1937.

El Poder Judicial tiene como fin cumplir con la administración de Justicia, basado en lo que determina la Constitución Política, la Ley Orgánica de la Institución y las demás legislaciones vigentes; asimismo, tiene como funciones primordiales conocer de las causas civiles, penales, comerciales, de

trabajo, contencioso-administrativo y los procesos civiles de hacienda, constitucionales, de familia, agrarios y titular de menores.

El máximo jerarca del Poder Judicial lo constituye la Corte Suprema de Justicia, la cual a su vez está integrada por 22 magistrados.

La visión del Poder Judicial es: ser una administración de justicia, independiente, imparcial y eficiente, que garantice la protección de los derechos y libertades de las personas con igualdad y plenitud de acceso para todos; integrada por personal consciente de su elevada función en la sociedad, que inspire confianza, contribuya al desarrollo democrático del país y a la paz social.

Su misión es: Administrar justicia en forma pronta, cumplida, sin denegación y en estricta conformidad con las leyes.

Entre los valores más importante que se resaltan en la cultura de este Poder, se encuentran: la humanización, independencia, mística, transparencia y excelencia.

El Departamento de Proveduría Judicial nació el 01 de noviembre de 1983, por acuerdo de la Corte Plena; en la sesión celebrada el 26 de septiembre de 1983, artículo XLII, se dispuso que el Poder Judicial asumiera la labor de comprar sus servicios, útiles, materiales equipo y mobiliario, por medio del Departamento de Proveduría, dándole de esta forma la potestad de independizarse finalmente de la Proveduría Nacional a partir del 01 de enero de 1984.

De esta manera, dicho Departamento se creó con todas las funciones que realizaba la Proveduría Nacional, incluyendo la contratación por licitación pública, por registro, restringida,

contratación directa, concurso de antecedentes y otros de las importaciones, el control de los proveedores, la previsión de compras, entre otras funciones.

Dentro de las principales funciones que tiene el Departamento de la Proveduría Judicial, según Jorge William Calvo Madrigal, Jorge Sánchez Meoño y Eladio Alonso Valerio Madriz, se tienen:

- “Planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar todas las funciones de las secciones y unidades del Departamento.
- Aprobar o desaprobado las solicitudes de compra que realizan las diferentes instancias judiciales.
- Vigilar el suministro de útiles, mobiliario y equipo a los diversos despachos judiciales.
- Responder ante la Dirección Ejecutiva por la correcta marcha y funcionamiento del departamento a cargo.
- Recomendar políticas y medidas que sean las más convenientes y eficaces para la administración de las compras.
- Velar por el adecuado almacenamiento de los artículos que son propiedad del Poder Judicial.
- Supervisar el proceso de contratación de bienes y de servicios, en busca de mejores intereses para la Institución”. (1997,74)

La Unidad de Ejecución Contractual, tema de interés para el presente proyecto de investigación, nace el 01 de enero de 1999. Actualmente, cuenta con un total de 6 miembros, junto con el jefe o encargado de la Unidad. Dicha instancia se creó con el objetivo primordial de dar seguimiento y control a las relaciones contractuales, con especial interés en la parte de ejecución contractual, a lo cual la Ley de Contratación Administrativa en su capítulo XI, artículo 102, es clara en manifestar que: “La Administración debe disponer las medidas necesarias para garantizar que se cumpla con el objetivo de la contratación. Los entes y órganos de la Administración estarán obligados a presentar colaboración recíproca, en las tareas conducentes a verificar el cumplimiento contractual”. (1999, 45)

Asimismo, estipula en el artículo 108, del Reglamento General de la Contratación Administrativa, Capítulo x, lo siguiente: " En toda Administración deberá designarse una unidad encargada del control del cumplimiento de las obligaciones asumidas por los contratistas. Esta Unidad será la responsable de desplegar los actos de verificación necesarios para establecer que la Administración reciba los bienes, obras o servicios dentro de las condiciones de calidad, plazo y demás condiciones acordadas". (1999, 85)

2. Antecedentes

La Unidad de Ejecución Contractual forma parte del Departamento de Proveduría del Poder Judicial de San José; a su vez se encuentra regulada por la Corte Suprema de Justicia, instancia que se encarga de controlar todos y cada uno de los procedimientos jurídico-administrativos que se desarrollan en las diferentes instancias judiciales. Dicha Unidad fue creada el 01 de enero de 1999, actualmente cuenta con dos años de existencia y tiene como objetivo principal velar por la correcta ejecución contractual y por su debido cumplimiento, según las especificaciones establecidas en la Ley de Contratación Administrativa y su Reglamento, en los artículos 102 y 108, respectivamente.

La Unidad cuenta con una serie de limitaciones, las cuales hacen que los procedimientos operativos, así como los administrativos que en ella se realizan, no se den de forma ágil, rápida, oportuna y eficiente.

Hoy por hoy, la Unidad de Ejecución Contractual cuenta con una importante herramienta de trabajo como lo es la tecnología y la informática; sin embargo, no son lo suficientemente apropiadas y acordes con las tareas que en ella se realizan, ya que necesitan ser reestructuras y, por ende,

desarrollar un sistema integrado de procedimientos que permitan conocer de forma conjunta el trabajo realizado por cada uno de sus miembros.

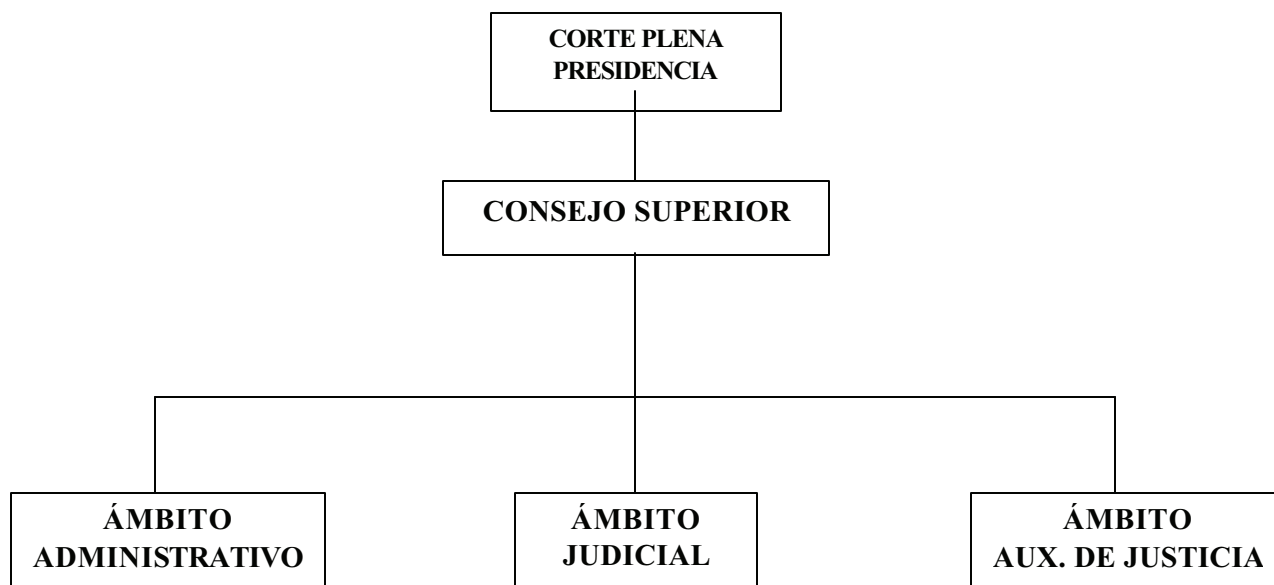
Al ser dicha instancia judicial parte fundamental de una Institución Gubernamental, los procedimientos se vuelven más burocráticos y complejos, lo cual hace que en determinado momento el logro de un objetivo se vuelva toda una hazaña para la oficina que lo realiza y el trámite para concluir un procedimiento tarde mucho tiempo y sea lento y deficiente. Por otra parte, existen contrataciones que provienen de otras unidades antes de llegar a manos de la Unidad de Ejecución Contractual, lo cual implica que traiga consigo errores o deficiencias que hacen del proceso de la contratación algo engorroso.

A su vez, la Unidad presenta un difícil acceso a la información y de coordinación por parte de las instancias judiciales Administrativas o Regionales que reciben un servicio por parte de un determinado contratista; esto hace que las funciones desempeñadas por sus miembros se vuelvan más difíciles y lentas, ya que carecen de herramientas de información apropiadas que les permitan dar una respuesta rápida y oportuna a los diferentes usuarios, tanto internos como externos a la institución.

Por último, se puede deducir que una de sus principales desventajas la constituye la falta de visión hacia el mejoramiento continuo, para lograr enriquecer y fortalecer las tareas y funciones que en ella se realizan y, por ende, que contribuyan a alcanzar los objetivos que persigue la unidad como ente regulador de la ejecución contractual; a su vez, esto permite que día con día el trabajo en equipo tienda a ser más necesario para el logro de los objetivos organizacionales.

En las páginas siguientes se presentan los organigramas del Poder Judicial y del Departamento de Proveeduría, a fin de tener una visión clara de sus respectivas estructuras organizativas.

ESQUEMA SIMPLIFICADO DEL PODER JUDICIAL (*)



- *Dirección Ejecutiva
- *Depto. Proveeduría
- *Depto. Financ. Cont.
- *Depto. Informática
- *Depto. Servicios Generales
- *Depto. de Seguridad y Vig.
- *Depto. de Publicaciones e Impr.
- *Biblioteca Judicial
- *Archivo y Registro Judicial
- *Depto. de Auditoría
- *Depto. de Información y RRPP.
- *Depto. de Planificación

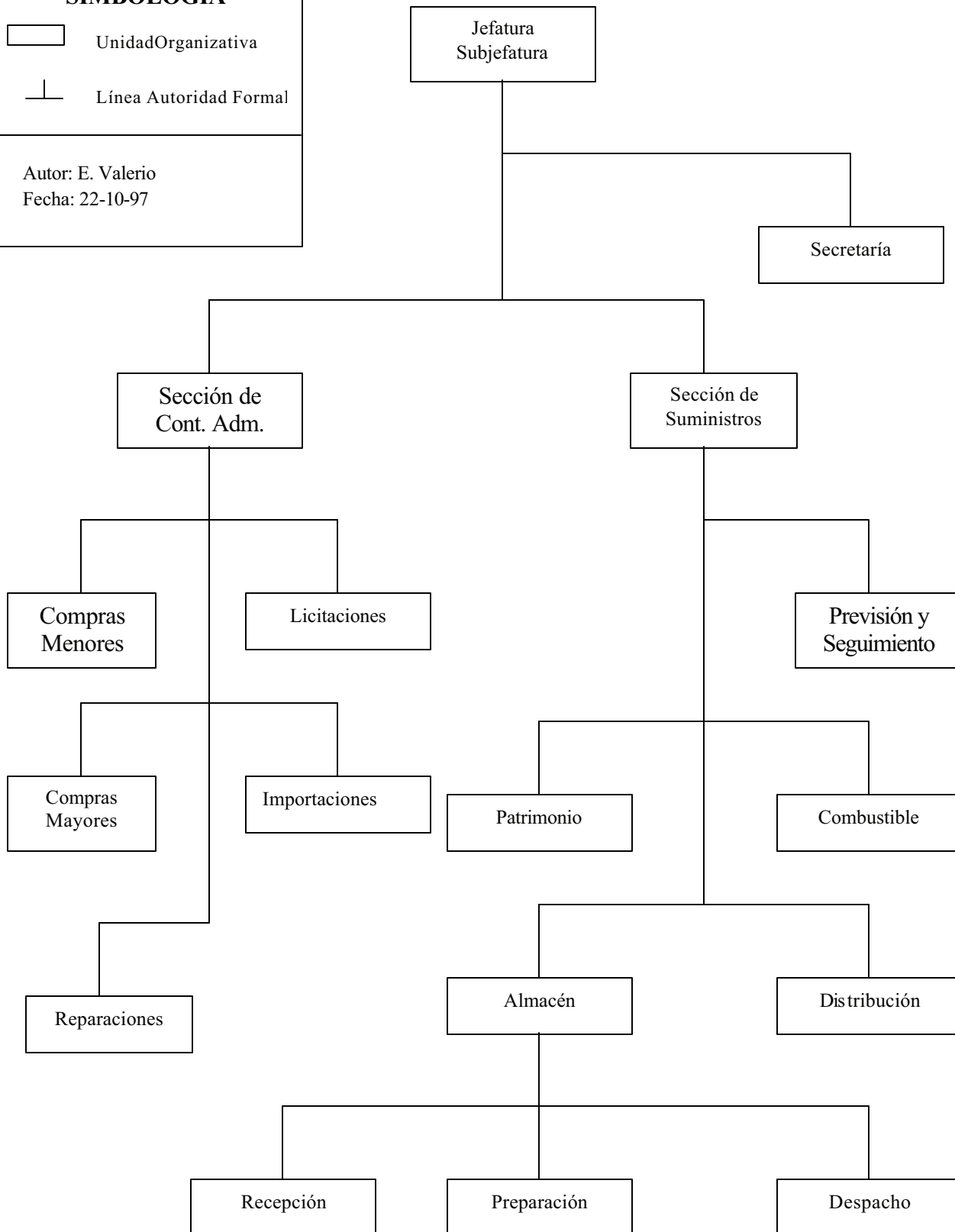
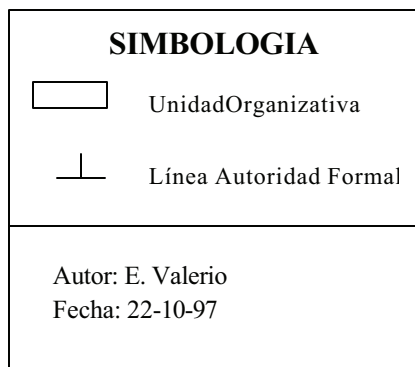
- * Salas de la Corte
- * Tribunal Superior de Casación Penal
- * Tribunales Superiores, Juzgados y Alcaldías

- *Organismo Inv. Jud.
- *Depto. Def. Públicos
- *Escuela Judicial
- *Ministerio Público
- *Centro Electrónico de Información Jurisprudencial.

(*) Este esquema no representa niveles de jerarquía ni de subordinación.

- **Fuente:** Poder Judicial. Manual de Introducción al Nuevo Empleado. (San José, C.R.: Litografía Universal, 1995), p.10.

**ORGANIGRAMA
DEPARTAMENTO DE PROVEEDURÍA
PODER JUDICIAL**



3. Delimitación del Problema

La delimitación del problema de investigación no es más que la elaboración, con carácter formal, del tema o idea que se desea investigar; le da un sentido de mayor claridad y sin complejidad; busca expresar una relación entre las variables existentes en el estudio. Mencionan Roberto Hernández, Carlos Fernández y Pilar Batista en su libro Metodología de la Investigación: "el plantear el problema de la investigación no es sino afinar y estructurar formalmente la idea de la investigación." (1997, 10)

La Unidad de Ejecución Contractual del Departamento de Proveduría del Poder Judicial, fue creada y declarada como Unidad independiente el 1 de Enero de 1999. Inició con dos personas, de las cuales una de ellas tenía el puesto de Asistente Administrativo 1 y la otra, el cargo de Oficinista 2. Hoy, la Unidad cuenta con un total de 6 persona, sumado el encargado o Jefe de Unidad. Su principal objetivo consiste en verificar y velar por el cumplimiento de lo pactado en la ejecución contractual de bienes, obras o servicios.

Sin embargo, al igual que en cualquier otra Unidad organizativa presenta deficiencias que la hacen ser más compleja y lenta a la hora de realizar sus funciones; entre algunas de ellas se pueden citar: la carencia de un sistema de informática apropiado para realizar más ágilmente las tareas, así como la falta de un sistema integrado de procedimientos que permitan manejar el trabajo de forma conjunta. Por otra parte, al ser una Institución del Gobierno, los trámites que en ella se realizan, en ocasiones, se vuelven burocráticos, lentos y complejos. En el caso de los procedimientos que llegan a la Unidad de Ejecución Contractual, muchas veces vienen con errores o deficiencias que hacen del proceso un trámite engorroso. Por último, se puede mencionar que se presenta la carencia de acceso a

la información por parte de las unidades administrativas y regionales, así como una adecuada coordinación con las mismas.

En consecuencia, el problema de esta investigación se centra en la siguiente interrogante:

¿ Son los procedimientos operativos de la Unidad de Ejecución Contractual acordes con la estructura organizacional existente?

4. Justificación

La inquietud de esta investigación ha sido realizar un análisis de los procedimientos operativos existentes en la Unidad de Ejecución Contractual del Departamento de Proveduría del Poder Judicial, en su sede central, con el fin primordial de ser utilizado como un instrumento práctico de aprendizaje y de toma de conocimientos, por medio del cual tanto el jefe de la unidad, así como el personal a su cargo, tengan una visión más amplia y clara de las tareas y los procedimientos por desarrollar y cuál es el grado de responsabilidad que tiene cada uno de ellos a lo largo del proceso de ejecución contractual.

La Unidad de Ejecución Contractual tiene como objetivo principal velar por el cumplimiento de las obligaciones asumidas por los contratistas; por consiguiente, es la responsable de llevar a cabo la verificación de los actos de contratación necesarios para establecer que la Administración reciba los bienes, obras o servicios dentro de las condiciones de calidad, plazo y demás condiciones que la ley tienda acordar con el contratista. Así por ejemplo, la Unidad se encarga de realizar las siguientes funciones:

- Sancionar a las casas comerciales por incumplimiento en la entrega del objeto contractual, bien o servicio ofrecido.
- Realizar la exoneración de los impuestos, principalmente, de las compras realizadas al exterior del Poder Judicial.
- Velar por el cumplimiento de lo ofertado en las órdenes de compra menores a un millón de colones.
- Velar por el cumplimiento de lo ofertado en las órdenes de compra mayores a un millón de colones.
- Velar por el cumplimiento de lo ofertado en las órdenes de compra correspondientes al fondo rotatorio.
- Velar por el cumplimiento de lo ofertado en los contratos por servicios continuados.
- Realizar la revisión y el control de los expedientes de contratación directa hechas a legalidad.

Con la recolección de la información relacionada con los procedimientos operativos que tiene que seguir la Unidad, se pretende lograr una mayor eficiencia en el desempeño de las funciones asignadas a cada uno de sus miembros. Con ello, el usuario, interno y externo a la institución, se beneficia, pues los procedimientos son más ágiles y rápidos.

El factor humano también juega un papel importante a lo largo del presente análisis, pues a su vez permite evaluar las actitudes, habilidades, conocimientos y destrezas de cada uno de ellos, con el fin de reasignar funciones y tareas, o bien, reubicar a sus miembros, cuando los mismos no se apeguen al perfil buscado por la jefatura, para el desarrollo del puesto y para alcanzar las metas de la Unidad y de las Institución. Por lo tanto, al mejorar y delimitar las funciones que estos realizan y contando con el personal idóneo y apropiado para cada puesto de trabajo, se obtienen mejores resultados, que a su vez se ven reflejados en ofrecer un mejor servicio a los clientes.

Asimismo, el factor tecnológico juega un papel crucial a la hora de analizar tanto los procedimientos operativos existentes, la estructura organizacional y los procesos de ejecución contractual, ya que es la herramienta de trabajo principal a través de la cual se obtienen los datos y se almacena la información de la Unidad; por eso, es importante mantenerlas, mejorarlas y si fuera el caso, rediseñarlas para obtener mejores resultados.

El presente trabajo de investigación es una idea nueva en su género en el campo de la Ejecución Contractual de la Proveduría Judicial, lo cual hace que esta sea una de sus mayores fortalezas; igualmente, se encuentra amparado por la Ley de Contratación Administrativa y por el Reglamento de Contratación Administrativa, para cualquier tipo de trámite requerido.

B. Objetivos del estudio

1. Objetivos

a. Generales

a.1 Del Diagnóstico

Analizar los procedimientos operativos existentes en la Unidad de Ejecución Contractual del Departamento de Proveduría del Poder Judicial.

a.2 De la Propuesta

Proponer alternativas de acción para la Unidad de Ejecución Contractual del Departamento de Proveduría del Poder Judicial, las cuales, contribuyan a mejorar su desempeño.

b. Específicos

b.1 Analizar los procedimientos operativos, con base en el seguimiento y control de los mismos, con el fin de determinar la existencia de una adecuada estructura de trabajo.

b.2 Analizar la estructura organizacional existente, con base en la descripción de puestos, tamaño de la unidad y uso adecuado de la tecnología, para plantear opciones para su mejoramiento.

b.3 Valorar la correcta ejecución contractual de los procedimientos operativos con base en la calidad, plazo de entrega y servicio ofrecido, con el fin de determinar su cumplimiento.

b.4 Describir la aplicabilidad del marco legal en los procedimientos operativos.

2. Definición de Variables

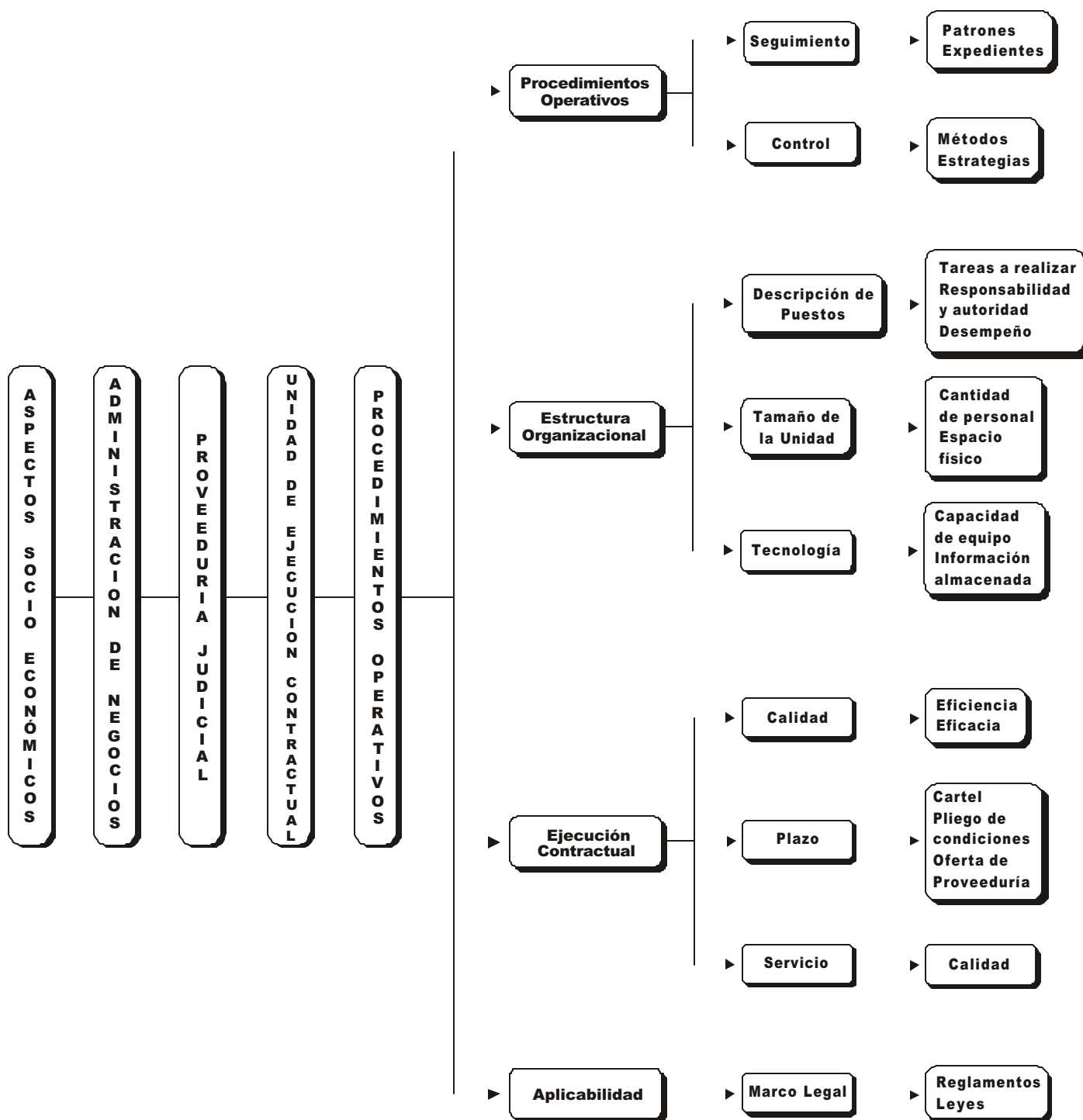
A continuación se presentan las variables que delimitaron el campo de estudio de esta investigación, las cuales, se desglosan a partir de cada objetivo específico.

Cuadro N.1
Definición de Variables
(Enero 2001)

<i>Objetivos Específicos</i>	<i>Referente</i>	<i>Variables</i>	<i>Definición Conceptual</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Instrumentos</i>
Analizar los procedimientos operativos, con base en el seguimiento y control de los mismos, con el fin de determinar la existencia de una adecuada estructura de trabajo.	Procedimientos Operativos	Seguimiento Control	Según El Diccionario Enciclopédico Océano, "es proseguir o continuar con una tarea que se ha iniciado, observado con atención y cuidado y estar atento a ello" (1999,710). Según Stoner y Wankel, "se pretende velar con ello por el buen desempeño de las tareas, alcanzar los resultados que permitan el logro de los objetivos establecidos por la organización y que permitan que los recursos de la empresa se utilicen en forma eficaz y eficiente" (1989,657).	Patrones Expedientes Métodos Estrategias	Entrevista 1/ Cuestionario 1 Hoja Análisis 1 Entrevista 1/ Cuestionario 1 Entrevista 1/ Cuestionario 1
Analizar la estructura organizacional existente, con base en la descripción de puestos, tamaño de la unidad, y uso adecuado de la tecnología, con el propósito de plantear opciones para su mejoramiento.	Estructura Organizacional	Descripción de Puestos Tamaño de la Unidad Tecnología	Según Idalberto Chiavenato, "es un proceso que consiste en unir las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo" (1997,239). Según Stoner y Wankel, "el tamaño de una unidad de trabajo indica el número de empleados que hay en un grupo de trabajo determinado "(1979,279). Según Gibson, Ivancevich y Donnelly, son las acciones físicas y mentales que efectúan una o varias personas en algún objeto, persona o problema, para cambiarlos en alguna forma (1983,578).	Tareas x hacer Responsabilidad Autoridad Desempeño Cantidad de recurso humano Espacio físico Capacidad del equipo Información almacenada	Entrevista 1/ Cuestionario 1 Entrevista 1 Entrevista 1 Entrevista 1 Entrevista 1 Entrevista 2 Entrevista 2
Valorar la correcta ejecución contractual, con base en la calidad, plazo de entrega y servicio ofrecido, con el fin de determinar su cumplimiento.	Ejecución Contractual	Calidad Plazo Servicio	Según el Diccionario Práctico de la Real Academia Española, "es una propiedad o conjunto de propiedades que son inherentes a una cosa, y que permite apreciarla como igual o mejor o peor que las restantes cosas. Grado de superioridad o excelencia de un bien o servicio" (1999,252). Se define como el término o tiempo señalado para concluir una cosa. Es el vencimiento de ese espacio de tiempo que se otorga para concluir algo (199,612). Según Phillip Kotler el servicio es una acción o efecto de servir a los otros o de hacer algo en beneficio de los demás por medio de un bien o de un servicio en particular (1996, 315).	Eficiencia Eficacia Cartel de contratación Oferta de servicios Calidad	Entrevista 1/ Cuestionario 1 Entrevista 1/ Cuestionario 1 Hoja Análisis 1 Hoja Análisis 1 Entrevista 1/ Cuestionario 1
Determinar la aplicabilidad del marco legal en los procedimientos operativos existentes.	Aplicabilidad	Marco Legal	Según Ana C. Hernández B, son aquellas disposiciones legales que enmarcan las políticas, leyes, reglamentos y normas que tienen por finalidad conceptualizar las funciones, actividades y procedimientos referentes a las funciones del sistema (1994,28).	Reglamentos Leyes	Hoja Análisis 2 Hoja Análisis 2

FUENTE: Elaboración propia, enero 2001.

3. Mapa conceptual para el análisis de los procedimientos operativos de la Unidad de Ejecución Contractual del Departamento de Proveduría del Poder Judicial Jackeline Carballo Gómez



CAPITULO II
TEORIA

A. Aspectos Socio Económicos

El Poder Judicial de la República de Costa Rica tiene como fin primordial proporcionar, a todos los ciudadanos del país, justicia pronta y oportuna para cada una de las necesidades que el mismo usuario demanda ante sus diversas instancias judiciales; por lo tanto, su principal interés se centra en el ser humano como centro de su actividad.

En la Unidad de Ejecución Contractual del Departamento de Proveeduría de este Poder, se pretende dar seguimiento y control a todo tipo de relación contractual que surja entre el estado y los diferentes usuarios de los servicios y bienes que requiere el mismo para cumplir con sus objetivos y necesidades; así cumple la función de ente regulador de las obligaciones asumidas por los contratistas.

Por lo anterior, se puede deducir que la Unidad se proyecta desde el punto de vista social a todos y cada uno de los usuarios internos y externos a la institución, como una instancia reguladora de los procesos de contratación administrativa; sin embargo, la misma no pretende ofrecer un servicio como tal, sino como un órgano auditor del trabajo que otros realizan, dándole el mayor seguimiento al mismo, para determinar si se está cumpliendo con las expectativas del usuario que requiere del bien.

Considérese el siguiente ejemplo: si un equipo o producto químico requerido por el Complejo Médico Forense de este Poder, no está disponible en el tiempo adecuado para hacer una determinada prueba o estudio de ADN, con el cual se logre detectar la paternidad de un hijo natural en los procesos de reconocimiento legal del menor, esto representa un aspecto social en el cual tiene intervención directa la Unidad. La misma asume la responsabilidad de contactar con la casa comercial para que haga la entrega, lo más pronto posible y bajo las condiciones que se dieron en el cartel o pliego de

condiciones de la contratación y de esta forma, no entorpecer el debido proceso. La culminación exitosa de la entrega del bien se encuentra en manos de la citada Unidad.

En el campo económico y dentro del presupuesto anual del Estado, el 6% del mismo, es destinado al Poder Judicial; tales fondos son invertidos en procesos licitatorios o bien a contrataciones directas para la compra de bienes y materiales requeridos; de los cuales, dependiendo el nivel de ingresos que se destinen para cada subpartida, se pueden aprobar las compras para el presente año y el siguiente. Asimismo, el uso adecuado de los recursos económicos permite que puedan ser destinados a actividades diversas.

Cabe aclarar que toda actividad realizada en el Departamento de Proveduría, y en especial en la Unidad de Ejecución Contractual, se desarrolla dentro del marco de la Administración, principalmente de carácter Público.

B. Administración

Es importante recalcar que la Administración es un proceso funcional de todo ente u organismo productivo, ya sea público o privado, el cual, consiste en planificar, organizar, integrar, dar dirección, ejecución y control a las actividades que ese organismo desarrolla en un lugar y tiempo determinado.

Toda organización se basa en una serie de criterios o principios administrativos que la fundamentan y la hacen dirigir sus esfuerzos hacia el logro de objetivos y metas, para ello debe idear los medios necesarios para lograrlo y, por consiguiente, obtener los resultados que la misma persigue.

James A. F. Stoner, R. Edward Freeman y Daniel R. Gilbert, JR, definen la Administración como el proceso en el cual se da forma de manera consciente y constante, a las organizaciones y a sus miembros; también, usa los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas por la misma. (1996,07)

La Administración es una actividad esencial que asegura la coordinación de esfuerzos individuales para lograr las metas del equipo de trabajo, el cual se ajusta al menor costo en tiempo, dinero y material que se dan en los procesos administrativos.

Su importancia fundamental radica, según lo manifiesta George R. Terry, en que permite a la organización utilizar los recursos disponibles, tanto humanos, materiales, como financieros existentes, de manera no sólo eficiente, sino eficaz para lograr sus objetivos. (1984, 03)

Las funciones administrativas, a su vez, poseen una gran importancia, ya que por medio de ellas se logra obtener resultados exitosos en la ejecución de las tareas específicas de cualquier tipo de organización y puestos de trabajo que se desarrollen en la misma.

Con base en lo anterior, Luis Castillo Ralda define estas funciones: "el conjunto de principios que indican la mejor forma de ejecutar un conjunto de tareas relacionadas con la producción de bienes y de servicios". (1981,21)

b.1. Administración Pública

Dada la variedad de campos en los cuales se ha especializado la administración, se hace referencia a una de ellas, la Administración Pública, como parte fundamental e integral del presente proyecto de investigación.

La Administración Pública es aquella en la cual se desarrollan todos y cada uno de los procedimientos operativos y administrativos de entidades públicas, cuya naturaleza jurídica es el Estado mismo.

Dicha forma de Administración mantiene la autonomía de las instancias que la practican, en el sentido de que tienen la facultad de administrarse por sí mismas; orientan todos los procesos de producción, sus estilos de conducta y de comportamiento al cumplimiento de los fines y objetivos que persigue la institución. En efecto, mantienen su discrecionalidad para generar su marco financiero y recurso humano; además, establece sus propios controles en cuanto a la ejecución de programas, la legalidad de los mismos y la pertinencia de las acciones en las cuales incurran.

El sector público está constituido por los tres Poderes del Estado (Ejecutivo, Legislativo, y Judicial); por los diferentes Ministerios, entidades autónomas, semiautónomas y unidades centralizadas correspondientes a cada uno de los órganos enunciados.

Todos los entes públicos y privados, logran crear un ciclo básico de producción el cual, según lo manifiesta Luis Castillo Ralda, se inicia en términos generales, de la propia conciencia de una necesidad, de las ideas para dar solución a esa necesidad, del aprovechamiento de los recursos disponibles para ejecutar la solución a esa necesidad, de la producción del satisfactorio propiamente, y

de su ubicación en el lugar adecuado para satisfacer la necesidad y su consumo, que es la satisfacción de una determinada necesidad. (1981,15)

b. 2. Administración de Recursos Materiales

Cabe indicar que dada la naturaleza de la Unidad de Ejecución Contractual del Departamento de Proveeduría del Poder Judicial, debe tenerse presente que la misma forma parte, no sólo de la Administración Pública como tal, sino de la Administración de Recursos Materiales, dada la función por la cual fue creada y se encuentra encaminada a todas las tareas y funciones en los diferentes puesto de trabajo y del trabajo realizado por éstas, que requieren del seguimiento y del control de la misma.

José Galván Escobedo define la Administración de Recursos Materiales como: " la provisión de material en términos de calidad y cantidad en el tiempo y lugar requeridos al mínimo costo posible". (1984,507) El fin es producir o adquirir un bien o servicio necesarios para el cumplimiento de los objetivos que se deseen alcanzar.

Para, Jorge William Calvo Madrigal, Jorge Sánchez Meoño y Eladio Alonso Valerio Madriz, la Administración de Recursos Materiales es como la dirección en la cual las operaciones internas para la producción o adquisición de bienes o servicios se hacen necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales dada su naturaleza. (1997,10)

Por lo tanto, la importancia de la Administración de Recursos Materiales radica en que toda organización, ya sea pública o de carácter privado; depende en mayor o en menor grado de los materiales, bienes o servicios que la misma les proporciona. Por ello, su fin primordial consiste en que

la gestión de las compras realizadas por la Administración Pública se lleve a cabo mediante un proceso racional en cuanto al uso de los recursos y la eficiencia en sí de la gestión.

b.2.1 Contratación Administrativa

En el caso particular del Departamento de Proveduría del Poder Judicial, Unidad de Ejecución Contractual, con el fin de abastecerse de los bienes y de los servicios que la Administración Pública requiere, se utiliza el procedimiento denominado Contratación Administrativa, el cual se encuentra regulado por el ordenamiento jurídico.

Para Ana Beatriz Méndez Alvarado y Carlos Toscano Mora Rodríguez, la Contratación Administrativa se define como " aquella actividad del Estado que regula la adquisición y venta de bienes y servicios que interesa celebrar a las instituciones públicas, para cumplir con los propósitos de carácter social que las caracterizan". (1999,21)

Todo procedimiento operativo que se realice para llevar a cabo una adjudicación a una determinada casa comercial, ya sea mediante contratación directa o bien a través del proceso licitatorio, tiene en los principios de la Contratación Administrativa los instrumentos legales pertinentes y necesarios para que ninguna de las partes involucradas en la contratación se vean perjudicadas por la actuación del otro.

La Contratación Administrativa busca la igualdad y la libre concurrencia entre oferentes, con el objeto de que la Administración adquiriera los bienes o servicios en las mejores condiciones, para satisfacer las necesidades de los diferentes usuarios, internos y externos a la institución. Además, se utiliza para realizar procesos de compras tanto al exterior del país, como al interior del mismo.

Con la Ley de Contratación Administrativa y su Reglamento General, se pretende establecer una serie de principios que rigen dicho proceso como lo son: la eficiencia, igualdad de trato, libre competencia y publicidad. (1999,27)

Por medio del procedimiento de Contratación Administrativa, se pretende que el Estado obtenga los bienes, materiales, servicios y otros, que la misma requiera y que, por ende, proporcione beneficios, tanto para la propia administración como para el oferente, quien es parte importante del contrato administrativo o público.

El Estado a su vez destina una gran cantidad de recursos o fondos públicos, con el propósito de cumplir con su misión y con los objetivos que se persiguen dentro de la contratación administrativa.

Dentro del Poder Judicial, el Departamento de Proveduría constituye la instancia judicial, encargada del manejar, controlar y dar seguimiento a los procesos de compras de bienes o servicios que se dan para el bienestar de la propia administración pública y del oferente que participa en la contratación. Por eso, se hace necesario de previo, hacer mención de la misma.

C. Departamento de Proveduría

Por ley de presupuesto extraordinario de la República N° 2078 del 17 de noviembre de 1956, se crean tres plazas importante del Poder Judicial: la Proveduría Judicial, Auxiliar de Proveduría y Portero.

Esta ley entró en vigencia el 01 de diciembre del mismo año, por lo que la labor de la Proveduría, conocida en ese entonces como Unidad de Aprovisionamiento, se inició a partir de esa fecha.

No es hasta el 01 de noviembre de 1983, cuando por acuerdo de la Corte Plena, se dispuso que el Poder Judicial de la República asumiera esa labor por medio del Departamento de Proveduría y se le otorgaran todas las funciones propias de su cargo.

Los objetivos sobre los cuales se fundamentó la Proveduría Judicial, recaen en lograr el máximo rendimiento de los recursos presupuestarios y de los materiales que conciernen a la institución, así como el vigilar y registrar, convenientemente, el proceso de suministros de bienes, desde el momento en que se recibe la solicitud por parte del oferente, hasta que se da la entrega oportuna y a satisfacción de los interesados de la misma.

Este Departamento es la única dependencia autorizada para efectuar el trámite de compra de todo material, mobiliario, equipo, propiedades, artículos en general y servicios que el Poder Judicial y sus unidades administrativas y regionales requieren.

En cuanto a su estructura organizacional, el Departamento de Proveduría del Poder Judicial está conformado de mayor a menor rango dentro de la jerarquía por: la Jefatura y Subjefatura, de la cual dependen, directamente, la Secretaría o Recepción, la Unidad de Ejecución Contractual y el Área de Apoyo. Posteriormente, se tienen a un mismo nivel la Sección de Contratación Administrativa, de las cuales dependen la unidad de compras menores, licitaciones, compras mayores, reparación y combustibles; asimismo, la Sección de Suministros tiene a su cargo las Unidades de previsión y seguimiento, patrimonio, almacén, distribución, recepción de bienes, preparación y despacho.

Según Carlos Toscano Mora, el área de Jefatura y Subjefatura dentro de la Proveduría Judicial se encargaran de dirigir, organizar, evaluar, controlar y planificar el trabajo que se le asigna al mismo. El área de secretaría o recepción tiene como función principal recibir la documentación que ingresa al Departamento y distribuirla entre el jefe, las secciones y las unidades, según corresponda.(1999,30)

En el caso de la Sección de Contratación Administrativa, Ana Beatriz Méndez Alvarado aclara que la misma se encarga de contratar todo material, mobiliario, equipo y artículos en general que la institución necesite, con base en las necesidades reales y los recursos presupuestarios disponibles; así como también contratar la ejecución de trabajos, servicios, arrendamientos y convenios de acuerdo con los requerimientos de la Ley de Contratación Administrativa, la Ley General de Arrendamientos urbanos y Suburbanos y la Ley General de Aduanas. (1999, 32)

La Sección de Suministros se encarga de atender, en forma programada, las necesidades estimadas de útiles y materiales requeridos, en determinado periodo, para el desenvolvimiento de las dependencias judiciales y el oportuno cumplimiento de las funciones institucionales. Además, tiene a su cargo el control y la entrega de útiles, materiales, equipo y mobiliario a las oficinas judiciales ubicadas en todo el país.

De acuerdo con Jorge William Calvo Madrigal, Jorge Sánchez Meoño y Eladio Alonso Valerio,"la unidad de Almacén de la Proveduría Judicial, tendrá como función primordial, recibir, custodiar, preservar y distribuir todos aquellos artículos y materiales necesarios para el buen funcionamiento de la institución". (1997,77)

Dada la importancia de llevar a cabo el seguimiento y control de las diferentes actividades por desarrollar en dicho departamento, es que se crea la Unidad de Ejecución Contractual de este Poder; ente en el cual se desarrolla el análisis del presente trabajo de investigación.

D. Unidad de Ejecución Contractual

La Unidad de Ejecución Contractual nació el 01 de enero de 1999, con el nombre de Unidad de Control del Departamento de Proveduría del Poder Judicial de la República.

Dicha instancia, de acuerdo con el Artículo 102 de la Ley de Contratación Administrativa en su Capítulo 11, establece que la Administración debe disponer de las medidas necesarias para garantizar que se cumpla con el objetivo de la contratación; por lo tanto, los entes y órganos de la misma, están obligados a presentar colaboración recíproca, en las tareas conducentes a verificar el cumplimiento contractual. (1999,104)

El cumplimiento de las obligaciones asumidas por los contratistas son verificadas por la Unidad, con base en el plazo de entrega del bien, calidad del servicio, precio establecido, eficiencia y eficacia del proceso y demás condiciones acordadas en el contrato público administrativo.

Es la encarga de asegurarse que el contratista conozca las obligaciones que tiene para con el Estado, tales como: cumplir plenamente con las condiciones del concurso, lo ofrecido tanto en la propuesta como en cualquier manifestación formal documentada que haya aportado adicionalmente a lo largo del proceso del mismo o aceptado en la ejecución o formalización del contrato firmado. A su vez, el adjudicatario de la compra está obligado a verificar la correcta legalidad y corrección de los procedimientos de contratación que se dan para asegurar su adjudicación, así como la ejecución de

éste. El contratista no puede alegar desconocimiento del ordenamiento jurídico en el caso que desee eludir su responsabilidad o resarcirse por los daños en los cuales incurra.

Se entiende como funciones de esta Unidad, el cumplimiento de lo ofertado en órdenes de compra mayores y menores a un millón de colones, las órdenes de compra correspondientes a fondo rotatorio, así como de los contratos por servicios continuados y de alquileres.

En caso de darse el incumplimiento del objeto contractual, tiene la potestad legal de sancionar a las casas comerciales por los daños o perjuicios en los cuales pueda incurrir en contra de la administración pública, ya sea mediante la ejecución de la cláusula penal, ejecución de la garantía de cumplimiento, o bien, mediante la deducción de la falta del monto total de las facturas pendientes de pago. Además, lleva a cabo las exoneraciones de impuestos de algunos bienes, principalmente de todas las compras hechas al exterior del Poder Judicial, y da seguimiento y control de las garantías de cumplimiento y de participación de las contrataciones.

Al ser la unidad responsable de ejecutar el procedimiento de contratación, tiene bajo custodia el expediente o solicitud de mercancías completo del oferente, siendo a la vez su función, velar por la actualización de los documentos que en ellas se encuentren, así como su verificación.

Según el artículo 17 del Reglamento General de Contratación Administrativa y artículo 15 de la Ley General de Contratación Administrativa, la Unidad de Ejecución Contractual como instancia Administrativa, debe atender debidamente los compromisos asumidos en la contratación en forma completa y oportuna y prestar la adecuada colaboración al contratista para que éste, a su vez, pueda ejecutar, sin obstáculos y en forma idónea, el objeto de la contratación. (1999, 43 y 44)

Dada la reciente formación de la Unidad, la información suministrada es un poco escasa; por lo tanto, no se puede profundizar mucho en cuanto a sus antecedentes o aspectos relevantes. Sin embargo, cabe aclarar que pese a ello, las funciones que le competen son de carácter variado y amplio, para ser llevadas a cabalidad por un grupo de seis miembros, que incluye la encargada de la misma.

Hoy por hoy, la Unidad cuenta con ocho procedimientos operativos básicos, de los cuales se desprenden una serie de funciones y de tareas adicionales que se dan a lo largo del proceso. En los siguientes párrafos, se profundiza sobre el análisis de los mismos.

E. Procedimientos Operativos

De acuerdo con Milena Romero Hidalgo, un procedimiento se define como: "la secuencia cronológica u orden específico que deben seguir los procesos necesarios para lograr una labor determinada. Por tanto, es un plan de trabajo, casi siempre involucra a más de un departamento, es un sistema de actividades interrelacionadas, es un instrumento que ayuda a lograr un objetivo establecido". (1994,30)

Cabe aclarar que existen diferencias en cuanto a lo que es proceso y procedimiento, ya que mientras el primero involucra las etapas o fases sucesivas de un fenómeno encaminado a conseguir un determinado resultado, por medio de la planificación, organización, dirección, coordinación y control; el segundo se refiere a los métodos por medio de los cuales una organización coordina y regula sus acciones para cumplir con las metas establecidas por una organización determinada.

Carlos Eduardo Serrano Rodríguez manifiesta que:

" La administración en una organización no puede llevarse a cabo sin la existencia de procesos sistematizados y de procedimientos, ya que por medio de éstos se logra la interacción entre los individuos, los grupos de trabajo, las estructuras orgánicas y el ambiente en que se desenvuelven las organizaciones; representando un valioso instrumento de gestión para regular su funcionamiento y ordenar las acciones y actuaciones de los funcionarios que las integran".(1991,72)

Los procedimientos dentro de una organización deben revisarse constantemente y mantenerse actualizados, para así evitar que los mismos se vuelvan obsoletos y carezcan de significado e importancia.

No obstante, es necesario indicar que la naturaleza y origen de los procedimientos tanto operativos como administrativos, varían de una organización a otra, dependiendo de la actividad a la cual se dedique. Por lo tanto, la manera de planear, dirigir, controlar y dar dirección a los mismos, también cambia.

En el caso particular de la Unidad de Ejecución Contractual, todos y cada uno de los procedimientos que en ella se realizan, se encuentran dados por la propia administración y respaldados por el marco legal del Estado, el cual le da la potestad de tomar decisiones durante la realización de los mismos o bien resarcirse de los daños y prejuicios que pueda ocasionarle una determinada casa comercial.

Dentro de los principales procedimientos operativos que se realizan en la Unidad , se destacan los siguientes:

e.1 Seguimiento de contratos por servicios continuados y de alquileres

Se puede definir el contrato, según Jorge Enrique Romero Pérez, como "un acuerdo de voluntades, expresado libremente o sin ningún vicio, sobre cosa y precio, del cual nacen derechos y obligaciones recíprocas. La manifestación puede ser hecha de palabra, por escrito o por hechos de que necesariamente se deduzca". (1996,06)

En el caso particular de la contratación administrativa, se utiliza el contrato administrativo o de carácter público el cual se constituye como el acto de declarar de voluntad común: es productor de efectos jurídicos, entre un órgano o ente estatal en ejercicio de función administrativa y un particular u otro ente público.

Dentro de los tipos de contratos administrativos más comunes o conocidos, están los de obra pública, los de suministros, los de concesión de servicio público y los de servicios profesionales.

El Departamento de Proveduría Judicial se encarga, mediante la Unidad de Ejecución Contractual, de dar seguimiento y control a todos aquellos contratos que la administración asuma con el contratista por las prestaciones de servicios de carácter continuado, tales como: limpieza y mantenimiento de edificios, seguridad y vigilancia, servicio médico para el personal, servicios de radiolocalización, servicio de transporte, servicios de fotocopiado, entre otros, que se dan a las diferentes instancias judiciales, ya sea en unidades administrativas centrales o bien en cedes regionales.

La labor es realizada por un oficinista 2, quien tiene la responsabilidad de solicitar, una vez establecido el contrato entre las partes, la garantía de cumplimiento, que puede variar de un 5 a 10% del monto total adjudicado en el contrato y cuya vigencia se da por un periodo de 14 meses; así como la

cancelación de los timbres fiscales para dar inicio con la contratación, los cuales equivalen a 0.25% del monto total anual adjudicado para la contratación.

e.2 Seguimiento en órdenes de compra del Fondo Rotatorio

Para Carlos Eduardo Serrano Rodríguez, la orden de compra "se constituye en el documento base para que el Estado concrete una obligación de pago (compromiso), el cual se registra en la contabilidad como un gasto efectivo del presupuesto". (1991,91)

Según Oscar Mena Redondo, la orden de compra es " un documento formal que se le da al oferente para que entregue el producto en el lugar y tiempo acordados, refleja en todos sus extremos el acuerdo de voluntades entre las partes involucradas". (1996, 42)

En el caso particular de las órdenes de compra del fondo rotatorio, son consideradas como compras menores que realiza la Proveduría Judicial, por medio de la Sección de Compras Directas, las cuales corresponden a montos inferiores a los ~~7~~700.000,00 y que son confeccionadas por un Asistente de Proveduría 2 y un Oficinista 3. Sin embargo, el seguimiento que se hace para verificar el cumplimiento de las mismas, es realizado por un oficinista 2 propiamente en la Unidad de Ejecución Contractual cada dos semanas.

En dicho caso, la casa comercial no necesita hacer el depósito respectivo por el 5 o 10% de la garantía de cumplimiento, ya que, por lo general, son montos pequeños lo cuales son cubiertos mediante el fondo de trabajo o lo que se conoce con el nombre de caja chica. Asimismo, para poder solicitar la garantía de cumplimiento, se requiere que la contratación tenga un cartel o pliego de

condiciones y oferta de los servicios; las ordenes correspondientes al fondo rotatorio carecen del mismo.

En el caso que se dé incumplimiento de lo pactado en cuanto al plazo de entrega ofertado, se comunica al Departamento Financiero Contable, a la Sección de Compras Directas y a la casa comercial correspondiente de la nulidad de la orden de compra y se procede a archivarlo en el expediente correspondiente a la contratación.

e.3 Seguimiento de órdenes de compra menores al millón de colones

Dichas órdenes de compra son de gobierno; corresponden a todas aquellas adjudicaciones que se realizan por montos menores al millón de colones, las cuales no requieren de la solicitud del 5% de la garantía de cumplimiento por parte de la administración pública, ya que el plazo de vencimiento de las mismas es corto, solamente de un mes o inferior a éste.

Dada la naturaleza de la orden de compra, la mayoría carece de un cartel o pliego de condiciones del cual pueda respaldarse la administración en caso del incumplimiento del objeto contractual, pues no posee cláusula penal, ni depósito de la garantía de cumplimiento, que pueda resarcir a la institución en caso de atraso por la entrega de la mercancía.

En caso de darse el incumplimiento, se procede a notificar mediante oficio a la casa comercial que el plazo para hacer entrega del bien ya ha vencido; si la casa comercial no reporta ninguna razón del atraso a la Unidad de Ejecución Contractual, se procede a realizar la anulación de la orden e iniciar, por lo tanto, un nuevo procedimiento de compra. Dicha nota se dirige con copia al Departamento Financiero Contable, a la Sección de Compras Directas y al contratista,

Las órdenes de gobierno menores a un millón, son confeccionadas por la Sección de Compras Directas de la Proveduría Judicial y el seguimiento respectivo se da en la Unidad de Ejecución Contractual por medio de un oficinista administrativo 2, por lo menos una vez por semana.

Una vez realizado el seguimiento, se procede a archivar las pendientes en el respectivo consecutivo de órdenes de compra pendientes y se archivan en el expediente de la contratación, aquellas órdenes que ya hayan sido canceladas.

e.4. Seguimiento de órdenes de compra mayores al millón de colones

Son todas aquellas órdenes de gobierno que se han adjudicado a diferentes casas comerciales por medio de procesos licitatorios tales como: público (cuando son mayores a 25 millones de colones y se encuentra abierto para todo el sector público), por registro (cuando son mayores a 16 millones de colones y menores a 25 millones de colones, y se dan por invitación a 5 ó 10 de los oferentes que se encuentran enlistados en el registro de proveedores del departamento), y restringida (que son las compras menores a 16 millones de colones y que se da por invitación entre tres o dos oferentes), concurso de antecedentes o por contratación directa a diferentes casas comerciales, por montos superiores al millón de colones.

En los procedimientos de contratación administrativa, cuando la adjudicación del bien se hace por medio de proceso licitatorio o por ser una contratación directa, siempre, se deberá confeccionar un cartel o pliego de condiciones el cual le será notificado a la casa comercial, una vez informado se procede a solicitarle una garantía de participación de un 5 a 10% del monto total adjudica, mientras la casa comercial procede a realizar la presentación de la oferta. Una vez recibida la oferta o proforma del contratista se procede a solicitar una garantía de cumplimiento por un 5% del monto total adjudicado de

la contratación, el cual se tomará como respaldo en caso de que se dé incumplimiento por parte de la casa comercial por entrega tardía, razones de fuerza mayor o de caso fortuito.

Una de las formas por medio de las cuales se verifica la entrega del objeto de contratación es por vía telefónica, primeramente a la Unidad Administrativa o Regional a la cual va destinado el bien o servicio y posteriormente, a la casa comercial para que la misma de una explicación al respecto.

Cuando la casa comercial no puede entregar el bien a tiempo, se le solicita que justifique por escrito las razones por las cuales la entrega no se puede realizar en el tiempo establecido de previo en la oferta de servicio; a su vez, se le recuerda que el atraso solamente puede ser aprobado por la Unidad cuando el incumplimiento se dio por fuerza mayor o por caso fortuito; de lo contrario, es probable que la nota sea rechazada y se proceda a la entrega de la mercadería de forma inmediata, o bien, se dé inicio al estudio por atraso en la entrega del objeto contractual, en la cual el oferente, corre el riesgo de que se le ejecute la garantía de cumplimiento o aplicar cobro de multa por medio de la cláusula penal establecida en el cartel o pliego de condiciones.

La solicitud formal de prórroga se debe presentar ocho días antes de vencer el plazo de entrega definitivo de la mercadería, bien, servicio u obra.

En relación con la confección de las ordenes de compra mayores al millón de colones son confeccionadas en la Sección de Compras Directas, y el seguimiento para verificar el cumplimiento de lo establecido por el oferente, es realizado por la Unidad de Ejecución Contractual por un Asistente de Proveeduría 1 y se realiza una vez por semana.

e. 5 Seguimiento de órdenes de compra en proceso de estudio

Dicho estudio consiste en determinar, si en algún momento a lo largo del proceso de contratación, la casa comercial ha incumplido con las condiciones establecidas de previo en el cartel de contratación, pliego de condiciones, o bien, en la oferta de servicios presentada por la misma.

Se toman en cuenta para su estudio aspectos tales como: incumplimiento por la entrega tardía del objeto de la contratación, por cambios u atrasos drásticos sufridos por error del contratista que no fueron consultados previamente con la Unidad de Ejecución Contractual, para acordar una solución y el bienestar de las partes, por motivos de fuerza mayor o caso fortuito no comunicados en tiempo.

De acuerdo con el artículo 22.1 del Reglamento General de Contratación Administrativa se indica: "El contratista está obligado a cumplir, plenamente, con las condiciones del concurso, lo ofrecido tanto en su oferta como en cualquier manifestación formal documentada que haya aportado adicionalmente durante el procedimiento del concurso o aceptado en la formalización o ejecución del contrato". (1999,137)

En dados casos, el expediente de la contratación respectiva o solicitud de mercancías, se reserva cuidadosamente en cada una de las partes que lo integran, para analizar las causas del estudio aplicado a un determinado contratista.

Se debe detectar, mediante la revisión del mismo, si se ha procedido a realizar algún tipo de solicitud formal de prórroga para la entrega tardía del bien o si se comunicó oportunamente las razones por las cuales la entrega no se realizó. La solicitud de prórroga se realiza dentro de los 8 días hábiles a

la conclusión del plazo de entrega, originalmente pactado por el proveedor. Asimismo, se concede la misma si la situación lo amerita, según lo indicado en el artículo anteriormente citado.

Dado lo anterior, se debe verificar la vigencia de la garantía de cumplimiento. Si la misma está próxima a vencerse y se encuentra en proceso de estudio, es necesario solicitar la ampliación de la misma por el plazo de tiempo necesario, mientras se dé una resolución al mismo.

Si se ha logrado determinar la existencia del incumplimiento por parte de dicha casa comercial, se procede de acuerdo con los dos siguientes aspectos: a) Se ejecuta la cláusula penal que se ha establecido y aceptado previamente por el contratista en el cartel de la contratación, la cual equivale a la ejecución de un 1% al 10% del monto total adjudicado para la contratación, o b) Ejecutar la garantía de cumplimiento depositada previamente, ya sea de forma parcial cuando se trate de incumplimiento en una parte de la orden de compra, o bien, en su totalidad cuando no se entregó de forma definitiva la mercancía ofrecida mediante contrato.

En el caso particular de la ejecución por cláusula penal, la administración se encuentra por Ley obligada a ejecutar hasta un máximo del 20% del monto total adjudicado.

Una vez que le es notificado a la casa comercial la ejecución de la cláusula penal, se le otorgan 5 días hábiles para hacer efectivo el depósito del cobro de la multa, si en dado caso, la misma se rehúsa a aceptar el cobro, puede presentar sus alegatos y pruebas de descargo que justifiquen su accionar, los cuales son analizados por la Unidad de Ejecución Contractual, que determina si son aceptados o no.

Si los alegatos presentados son aceptables, inmediatamente se realiza y comunica la anulación del cobro de la multa interpuesta, se hace la devolución de la respectiva garantía de cumplimiento y se da por concluido el proceso. En dado caso, de que las razones presentadas no sean lo suficientemente convincentes y la unidad proceda a rechazarlo, se le concede un plazo adicional a la casa comercial de 3 días hábiles para que proceda con el depósito del cobro de la multa; en caso de negarse a realizarlo, se comunica al Departamento Financiero Contable que continúe con el procedimiento de ejecutar la garantía de cumplimiento.

Cuando la contratación dentro del cartel o pliego de condiciones carezca de cláusula penal, se procede a calcular el monto de la multa sobre el valor total de la garantía de cumplimiento.

En relación con este tipo de casos, se estudian todos los pormenores importantes que se encuentren registrados en el expediente de la contratación y se acompaña de una Resolución Inicial, para darle carácter legal al mismo. Si la empresa en cuestión rechaza el cobro de la multa interpuesta y presenta los alegatos para su posterior análisis, se le comunica su decisión mediante Resolución Final, en la cual se le conceden 3 días para que realice el depósito de la multa; de lo contrario, se ejecuta la garantía de cumplimiento.

Si hay desacuerdo por parte de la casa comercial en aceptar la Resolución Final, la misma tiene el derecho de presentar un Recurso de Revocatoria con Apelación en Subsidio, el cual es resuelto por la Unidad de Ejecución Contractual; si se presenta un Recurso de Apelación, se traslada el expediente correspondiente a la Dirección Ejecutiva de este Poder, para que resuelva.

Cuando el monto por aplicar por concepto de multa sobrepase el monto total de la garantía de cumplimiento, se procede de dos maneras: ya sea enviando la diferencia a la Sección de Cobro

Administrativo, en la Dirección Ejecutiva, o bien, se rebaja del monto total o disponible de las facturas pendientes de pago de la casa comercial en estudio.

e. 6 Seguimiento de Comprobantes de Garantía de Cumplimiento

De acuerdo con Ana Beatriz Méndez Alvarado y Carlos Toscano Mora "la garantía de cumplimiento está destinada a garantizar la correcta ejecución del contrato y a asegurar el resarcimiento de cualquier daño eventual o perjuicio ocasionado por el adjudicatario". (1999,40)

La administración le solicita, por concepto de depósito de garantía de cumplimiento, un 5% del monto total adjudicado y su vigencia mínima es por el plazo de tiempo indicado en la orden de compra, cartel de contratación y oferta de servicios, más 30 o 60 días naturales adicionales.

En el caso de darse la ejecución de la garantía de cumplimiento, se da solamente cuando el proveedor incumpla con las obligaciones que asumió; por lo tanto, la Administración tiene el derecho de ejecutar también, en sede Administrativa, la respectiva garantía de cumplimiento, mediante una resolución, debidamente razonable, y legalmente fundamentada.

El seguimiento de la garantía de cumplimiento, se realiza con la finalidad de llevar un control riguroso del plazo de vigencia de las misma, ya que mientras el proceso de ejecución contractual no se haya finiquitado, la misma debe estar al día; asimismo, sirve según se indica en el artículo 36.1 del Reglamento General de Contratación Administrativa, en caso de ejecución de la misma, para resarcir a la Administración por los daños y perjuicios imputables al contratista.(1999,150)

La solicitud para ampliar el comprobante de garantía depende del estado en el cual se encuentre la orden de compra; si ésta se encuentra próxima a vencer y no se ha realizado la entrega, se debe proceder a ampliar el mismo. Si por el contrario, la casa comercial realizó su entrega en tiempo y no existió anomalía alguna en la ejecución del procedimiento y no se ve la necesidad de solicitar la ampliación de la misma, se procede a su devolución.

Si un día antes de la fecha de vencimiento de la garantía, la casa comercial hiciera caso omiso de la notificación de ampliar el plazo de la misma, se procede, según lo indica la ley, a ejecutar preventivamente la garantía y se comunica al Departamento Financiero Contable que proceda con los trámites respectivos.

Si está de acuerdo con realizar la ampliación, se le informa al Departamento Financiero Contable para que se confeccione el nuevo comprobante de la garantía de cumplimiento, por el plazo de tiempo solicitado y se registra el mismo en el sistema de cómputo.

e. 7 Revisión de Expedientes de Contratación

El expediente de contratación, según Ana Beatriz Méndez Alvarado y Carlos Toscano Mora, "será custodiado por la unidad responsable de ejecutar el procedimiento, debidamente foliado, incorporando los documentos en el mismo orden en que estos sean presentados por el oferente o por las oficinas administrativas involucradas en el concurso. Regula que no podrá postergarse la incorporación de documentos al expediente a la espera del acto de adjudicación". (1999,35)

Dicho expediente contiene información referente a una casa comercial en particular, así como, la oferta de servicios presentada por la misma; el cartel o pliego de condiciones de la contratación, los

comprobantes tanto de garantía de participación como de cumplimiento; la resolución de adjudicación; las órdenes de compra, la correspondencia recibida; las invitaciones hechas a los proveedores para concurso y el cuadro comparativo de la contratación.

Para llevar a cabo su revisión, se confeccionó una fórmula especial que incorpora aspectos como: el número de solicitud de mercancía o contratación, número de la orden de compra, folio, pliego de condiciones, número de invitaciones hechas, acuse de recibido de ofertas, presentación de certificación de la Caja Costarricense de Seguro Social, muestras requeridas para la confección del cuadro comparativo, recomendación técnica, resolución de adjudicación y plazo de entrega ofertado.

En dado caso que se encuentren errores, se toma nuevamente la fórmula de revisión, se anotan las observaciones correspondientes y se remite la información al coordinador o encargado de realizar la compra a la casa comercial en cuestión. Una vez revisado el mismo, se corrigen las inconsistencias detectadas y se retoma el expediente por la Unidad de Ejecución Contractual; luego de verificadas las mismas, se da el visto bueno en el formulario de revisión.

Posteriormente, se remite la fórmula al Proveedor o Subproveedor Judicial, para que éste refrende la resolución de adjudicación y se proceda con el procedimiento respectivo para la compra del bien, obra u servicio.

e. 8 Importaciones (Compras al exterior por parte del Poder Judicial)

La Unidad de Exportaciones forma parte de la Unidad de Ejecución Contractual; es la encargada de tramitar y ejecutar todo lo relacionado con las compras al exterior del Poder Judicial.

Para la consecución de sus fines, intervienen varias partes, cada una de las cuales asume determinadas responsabilidades y corre ciertos riesgos, lo que trae cierto grado de complicación del trabajo que se lleva a cabo por dicha unidad. Dentro de las partes, se pueden mencionar: los exportadores, los representantes de casas extranjeras, los bancos nacionales e internacionales, las aduanas, los transportistas, las agencias aduanales y otras instituciones públicas que tienen que ver con el aseguramiento de los pedidos; el trámite de exoneración de impuestos y los permisos de importación y desalmacenaje correspondientes, que dependen del tipo de mercancía que se ha de importar.

De acuerdo con Jorge William Calvo Madrigal, Jorge Sánchez Meoño y Eladio Alonso Valerio Madriz, "la labor de importaciones consiste de las siguientes funciones:

- "Tramitar todos los pedidos al exterior de acuerdo con el marco jurídico existente al respecto.
- Velar que los plazos de entrega estipulados en las órdenes de compra se cumplan a cabalidad.
- Vigilar que la cuenta "Proveeduría Judicial-Importaciones" disponga de los fondos necesarios para cumplir con los compromisos adquiridos por la Institución.
- Tramitar el principal de cada pedido al exterior en el Departamento Financiero Contable.
- Solicitar el diferencial cambiario y las comisiones bancarias en que se incurran.
- Efectuar los pagos internacionales (carta de crédito, cobranza, remesa directa), ante el banco correspondiente, de conformidad con las condiciones de la contratación.

- Tramitar las exoneraciones de tributos de importación ante el Ministerio de Hacienda, de las compras en general que así lo requiera, previamente establecido.
- Confeccionar reportes al Instituto Nacional de Seguros de los pedidos que ingresen a territorio nacional, para su debido aseguramiento.
- Coordinar los trámites de desalmacenaje de las mercancías, incluyendo el trámite de los permisos correspondientes, así como el pago por servicios aduaneros.
- Resolver todo tipo de conflicto que se origine en los pedidos al exterior, en mutuo acuerdo con las jefaturas del Departamento de Proveeduría y de la Sección de Contratación Administrativa".
(1997,84-85)

El objetivo principal de la Unidad de Importaciones gira en torno al trámite de los pedidos al exterior que realiza el Poder Judicial, es decir, contempla todo aquel proceso que conlleva a aquella contratación cuya mercancía provenga de algún país extranjero. Se inicia desde el momento en que se adjudica el bien a la casa comercial, mediante la confección de la orden compra, hasta el momento en que ingresa al almacén de la Proveeduría y es efectuado el pago respectivo.

Dentro del proceso de compras al exterior del Poder Judicial, interviene una serie de agentes externos, aparte del importador y el exportador; entre estos, se pueden mencionar los agentes externos que se encuentran en el país de origen del comprador, a saber: el representante de casas extranjeras, el agente aduanal, el transportista, la aduana y el banco comercial.

El proceso de compras al exterior del Poder Judicial, según Ana Beatriz Méndez Alvarado y Carlos Toscano Mora, consta de las etapas siguientes:

- Identificación de casas comerciales (Registro de Proveedores).
- Justificación de la necesidad de contratar.
- Estudios previos.
- Cumplimiento de disposiciones legales.
- Solicitud de bienes y servicios.
- Disponibilidad y autorización presupuestaria.
- Confección del Cartel o Pliego de condiciones.
- Publicación o invitación directa.
- Recepción de ofertas y acta de apertura.
- Análisis de ofertas.
- Adjudicación.
- Firmeza de la adjudicación.
- Confección del documento de compra.
- Confirmación del pedido al exterior.
- Despacho de mercancía en el extranjero.
- Transporte e ingreso de la mercancía al país de destino.
- Trámites aduaneros.
- Recepción de la mercancía.
- Pago. (1999,105)

En el caso particular de las formas de pago, normalmente, en el pliego de condiciones se da la opción al exportador de utilizar tres instrumentos de pago internacionales: carta de crédito, cobranza y remesa directa; medios que son tramitados con el Banco Nacional de Costa Rica a través de su Área Internacional.

La carta de crédito consiste en proceder, previo al embarque de la mercancía por parte del exportador, a la apertura ante el banco.

Las modalidades de carta de crédito más utilizadas en el Poder Judicial son: la irrevocable, es decir, que se adquiere un compromiso firme de que no se puede anular, hasta que no medie un mutuo acuerdo entre las partes involucradas, y la confirmada, en el sentido de que el banco avisador está obligado a pagarla, si considera que se cumplen todos los términos.

Jorge Willian Calvo Madrigal, Jorge Sánchez Meoño y Eladio Alonso Valerio Madriz, establecen que " la forma de pago que ha utilizado el Poder Judicial, en cuanto a carta de crédito se refiere, ha sido "a la vista", es decir, el pago se realiza contra la entrega de los documentos de embarque de la mercadería. Asimismo, otra modalidad que se utiliza es la denominada "a plazos", en donde los documentos son entregados por el exportador, sin que medie el pago de momento y se cancela en un plazo previamente pactado". (1997,131-132)

En el caso particular de la cobranza, se presentan los documentos de autorización de egresos de divisas y el cheque en colones correspondiente al principal. Al momento del pago, el Banco hace entrega de los documentos de embarque originales, debidamente consignados o endosados. La modalidad normalmente utilizada es "cobranza a la vista", según lo cual el Banco solamente hace entrega de los documentos de embarque, hasta que se cancele el valor total por parte del importador.

De acuerdo con Ana Beatriz Méndez Alvarado y Carlos Toscano Mora, en el trámite de la remesa directa se presentan los documentos al banco de las instrucciones para envío de remesa directa (ahí se aportan datos relativos al envío del pago), autorización de egresos de divisas y el cheque por el

monto del principal de colones. Este trámite de pago se realiza posterior al ingreso de la mercancía al Almacén de la Proveeduría, cuando ésta es recibida a satisfacción. (1999,116)

Otra forma de pago que se utiliza, aunque con menor frecuencia, es el pago directo al representante, previa autorización al exportador, en colones costarricenses al tipo de cambio de la fecha de liquidación.

Dado la complejidad del proceso, la tarea se realiza en la Unidad de Ejecución Contractual por un Asistente de Proveeduría 2, quien se encarga del mismo, desde sus inicios hasta la entrega de los documentos de exoneración, una vez devueltos por el Ministerio de Hacienda a la casa comercial.

1. Procedimientos Operativos

1.1 Seguimiento

El seguimiento de todo procedimiento u proceso administrativo u operativo, dentro de una organización, constituye una herramienta de vital importancia; por medio de la autoridad a su cargo, puede llevar un control y evaluación riguroso de lo que ahí se realiza, lo que permite, a su vez, detectar fallas o anomalías que se presentan en los procesos y que hacen más difícil su adecuado funcionamiento.

El Grupo de Trabajo sobre Desarrollo Rural de las Naciones Unidas, en su libro "Seguimiento y Evaluación del Desarrollo Rural", define el seguimiento como un concepto de gran significado para

alcanzar los objetivos de los programas, proyectos, procedimientos y procesos de desarrollo, dentro de las organizaciones de cualquier región". (1984,15)

Por lo tanto, se puede decir que el seguimiento es el examen continuo o periódico por parte de la administración, en todos los niveles jerárquicos de la misma; la ejecución de una actividad para asegurar que las entregas de insumos, los calendarios de trabajo, los productos esperados conforme a metas establecidas y otras acciones necesarias, progresen de acuerdo con el plan trazado y los objetivos que persigue la organización.

La finalidad del seguimiento es lograr la ejecución eficiente y efectiva de una tarea o procedimiento por medio de la dirección del mismo, en todos los niveles en los cuales se presente; de crear una información retroalimentada que permita perfeccionar los procedimientos operativos y adoptar medias correctivas para eliminar deficiencias y limitaciones en los mismos. El seguimiento a su vez constituye una actividad interna, la cual debe ser dirigida por los responsables de llevar a cabo la ejecución contractual de los procedimientos operativo.

El seguimiento constituye un instrumento para el análisis de los datos existentes en una unidad de trabajo y la producción de información para la toma de decisiones. (1984, 20)

Las fuente de información del seguimiento las proporciona, la propia unidad de trabajo y el conjunto de actividades que la integran, así como los procedimientos operativos por medio de los cuales se logran satisfacer, tanto las necesidades de los usuarios internos a la institución, como de los externos a la misma.

Los informes o resultados de un determinado seguimiento de los procedimientos, son destinados al Encargado de la Unidad de Ejecución Contractual, el cual se encarga de revisarlos y dar las posibles correcciones del seguimiento presentado, que permitan alcanzar, de forma más eficaz, los resultados que persigue la institución.

Los seguimientos dentro de los diferentes niveles jerárquicos, deben realizarse durante todo el periodo de ejecución de un procedimiento determinado, ya que el descuidar algún detalle que se presente en el transcurso del mismo, puede ocasionar deficiencias, limitaciones u errores en el curso del mismo y, por ende, obstaculizar el logro de los objetivos de la unidad a su cargo.

El seguimiento, según el Grupo de Trabajo de Desarrollo Rural de las Naciones Unidas, "es un proceso analítico que coteja y analiza datos e información pertinentes para lograr una administración eficaz". (1984, 23)

Se puede deducir que el seguimiento es una especie de control y supervisión periódica que se realiza sobre las actividades y tareas que se desarrollan dentro de una unidad, departamento, sección o institución en general.

Dicha variable se analiza por medio de los indicadores patrones de seguimiento y control y expedientes de contratación.

1.2 El control en las organizaciones y sus tareas

El control es según Stoner, Freeman y Gilbert: " el proceso por medio del cual se asegura que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas. El control sirve a los gerentes para monitorear la eficacia de sus actividades de planificación, organización y dirección". (1995,610)

Las unidades de control en las organizaciones, a menudo, son consideradas como entes supervisores que controlan la actividad realizada por otros y sugieren una serie de recomendaciones y alternativas para su mejoramiento; asimismo, sirven para medir el desempeño de los objetivos planteados por cada unidad de trabajo, para diseñar sistemas de retroalimentación y para realizar una comparación entre los resultados obtenidos con los establecidos previamente y poder lograr el mejor uso de los recursos disponibles por la empresa.

Para Stoner, Freeman y Gilbert, el control sirve a los gerentes para vigilar los cambios ambientales, así como sus repercusiones en el avance de la organización, para así poder tratar de sortear los riesgos y aprovechar las oportunidades que brindan esos cambios. (1995,612)

El control a su vez se encarga de velar por el buen desempeño de las actividades y por el logro de los resultados esperados de antemano, se constituye en un método de retroalimentación de los procedimientos operativos, procesos administrativos y productivos de la empresa.

Koontz y Wehrich indican que: "El control implica medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra dónde existen desviaciones de los estándares y ayuda a corregirlos." (1996, 21)

El control cumple la función de catalizador de elementos tales como la motivación, los objetivos, planes, estrategias y dirección.

La importancia del control radica en que la misma institución crea la necesidad de desarrollar una serie de controles que permitan supervisar la diversidad de sus actividades y la complejidad de los elementos que la componen y trabajar en las necesidades que nacen de las mismas.

El control pretende ser una herramienta para los administradores y encargados de delegar y dirigir las funciones y tareas de los equipos de trabajo, para que de esta forma puedan detectar los errores y corregir la función o actividad en la que se está errando, antes de que se convierta en un problema grave y difícil de resolver .

Stoner, Freeman y Gilbert, la función de control se clasifica en cuatro tipos diferentes, a saber: “controles que se aplican antes de la acción, los controles directivos, los controles de selección o de sí/no y los controles después de la acción.” (1989,661)

Los controles anteriores a la acción, son aquellos que garantizan que, antes de emprender una acción determinada, se ha hecho el presupuesto necesario en cuanto al recurso humano, material y financiero que se necesita para llevar a cabo una determinada tarea.

Los controles directivos tienen como fin descubrir las desviaciones que se presenten en relación con alguna norma o meta de la organización y permitir; por lo tanto, que se hagan las correcciones necesarias antes de terminar la acción.

Los controles de si/no o de selección preliminar son definidos, por Storner y Wankel, como una herramienta que ofrece un proceso de selección en el cual para que una operación continúe antes hay que aprobar un procedimiento o satisfacer determinadas condiciones. (1989, 662)

Para Koontz y Weihrich, los controles después de la acción permiten medir los resultados de una acción determinada una vez que ésta se haya concluido. (1996,30)

Los controles en su aspecto general, le permiten a la gerencia, observar el curso que están siguiendo las acciones en una determinada operación, proceso o procedimiento; observar los resultados obtenidos y realizar una comparación con los objetivos planteados originalmente. Por eso, permite detectar errores a tiempo y buscar soluciones acertadas para su mejoramiento.

Los controles, al igual que el seguimiento que se dé de las actividades, se encuentran íntimamente relacionadas con el tipo de estructura organizacional en la cual se desarrollan esas actividades; de ahí que el conocimiento de la misma es de gran ayuda para escoger el curso por seguir de la institución.

Dicha variable se analiza con base en los indicadores de métodos y estrategias de control y seguimiento.

2. Estructura Organizacional

Cuando se habla de una estructura organizacional determinada, ésta difiere de las demás de acuerdo con su naturaleza u origen, así como de los fines sobre los cuales se guía su accionar.

La estructura organizacional a su vez, consiste en un arreglo e interacción entre todas las partes y recursos que la integran, tanto desde el punto de vista de los recursos materiales, como del recurso humano que forma parte de la misma, y que permiten que la organización alcance los objetivos deseados.

Según Richar Hall, "la estructura organizacional consiste en la distribución de personas, en diferentes líneas, entre las posiciones sociales que influyen el papel de ellas en sus relaciones". (1983, 53)

Por lo general, la estructura de una organización reacciona ante una necesidad que requiere ser organizada y que vienen a desempeñar una serie de funciones dentro de la organización, ya que las mismas, están diseñadas para minimizar o, al menos, regular la influencia de las diferencias individuales sobre la organización. Las estructuras se crean con la finalidad de que los individuos se adapten a las exigencias que la misma le plantea y no lo contrario.

Las estructuras organizacionales se consideran como algo más dinámico; que giran en torno de las necesidades que la propia organización presenta, así como de los miembros que la integran, encaminadas al logro de los objetivos que se tengan.

Para Richar Hall, la estructura organizacional desempeña tres funciones básicas:

" Las estructuras están para producir resultados organizacionales y alcanzar objetivos los objetivos; que la misma establece, asimismo, las estructuras están diseñadas para minimizar, o al menos regular, la influencia de las diferencias individuales sobre la organización y por último, son el medio en el cual se ejerce el poder, en el cual se toman decisiones y en el cual se llevan a cabo las actividades de las organizaciones". (1983,53)

Es importante recalcar que la estructura de una organización debe responder a las necesidades de la empresa y de los miembros que la integran; asimismo, debe ser creada tomando en cuenta todos los factores ambientales que puedan afectar o bien beneficiar el desempeño de la empresa.

Cabe mencionar que la estructura organizacional también se puede ver amenazada por los ambientes externos a la organización, los cuales condicionan, de cierta manera, las operaciones de la misma o permiten su desarrollo o estancamiento. La competencia produce en ocasiones cambios drásticos dentro de la estructura de la organización, ya que provoca que las empresas replanteen sus estrategias en todo nivel y mejoren su desempeño.

En el caso anterior, lo ideal sería que las organizaciones sean lo suficientemente flexibles para adaptarse a los cambios presentados por el medio ambiente y por la competencia existente en un momento determinado.

Según Stoner, Freeman y Gilbert, la estructura organizacional está compuesta por elementos tales como: estrategias y la estructura organizacional, las personas, el tamaño de la organización y la tecnología utilizada para poner en práctica los planes y estrategias de la empresa. (1989,672)

Cabe señalar que para analizar la estructura organizacional de una empresa determinada, es importante conocer aspectos como: descripción de puesto y funciones dentro de la misma, el tamaño de la unidad en la cual se desarrollan las actividades y la tecnología utilizada para su ejecución.

2.1 Descripción de Puestos

Cuando se habla de la descripción de los puestos de trabajo, se refiere principalmente al detalle de todas aquellas actividades que se deben ejecutar por el subordinado del mismo para alcanzar las metas de la organización, es decir, para lograr alcanzar las metas que la empresa desea, debe establecerse una serie de tareas, funciones o actividades por medio de las cuales se logre lo establecido.

La descripción del puesto es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman ese puesto y que lo diferencian de los demás puestos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo, la periodicidad de la ejecución del mismo, los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas y los objetivos del cargo.

En palabras de Idalberto Chiavenato, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende el mismo. (1993,239)

El puesto puede ser definido como una unidad de la organización, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás puestos. Los deberes y las responsabilidades de un puesto corresponden al empleado que lo desempeña y proporcionan los medios con que estos contribuyen al logro de los objetivos en una empresa determinada. (1993,240)

El puesto de trabajo, fundamentalmente, se refiere a todas las tareas que conforman ese puesto de trabajo, las cuales debe cumplir el empleado que se encuentra a cargo de realizarlas. Son hechas sólo por una persona que ocupa un lugar formal en el organigrama de la institución.

Según Chiavenato, existe una diferencia notable entre la descripción del puesto y el análisis del mismo, ya que mientras el primero se encarga de exponer las tareas o atribuciones que el empleado desempeña en el mismo, el análisis del puesto es una verificación comparativa de las exigencias (requisitos), que dichas tareas o atribuciones imponen al empleado. (1993,241)

Dicha variable se analiza con base en los indicadores de tareas por realizar, niveles de responsabilidad, autoridad y desempeño.

2. 2 Tamaño de la Unidad de Trabajo

Para Stoner y Wankel, el tamaño de la unidad de trabajo indica el número de empleados que hay en un grupo de trabajo. (1989, 638)

Richard Hall plantea que el tamaño de la unidad es algo más complicado que la cantidad de personas y que, en ocasiones, es problemático saber quién está dentro o fuera de la organización; esto debido a la misma razón de ser de la empresa y su dinamismo y su capacidad de adaptarse a las situaciones cambiantes del entorno. (1983,56)

Por lo general, el tamaño de una unidad de trabajo dentro de la estructura de la organización, determina, en gran medida, el tipo de estructura que se utiliza; al ser las unidades más grandes, tienden a especializarse las actividades aún más, lo cual llevaría a la organización al proceso de estandarización.

En caso de que la unidad de trabajo tienda a crecer dentro de la organización, ésta se ve obligada a descentralizar y desarrollar una mayor variedad de mecanismos para coordinar sus diferentes actividades.

Dentro de este apéndice, se pretenden analizar tanto, la cantidad de empleados existentes en la unidad de trabajo, como el espacio físico que ocupa en la unidad cada uno de sus miembros y la distribución del espacio físico con el que se cuenta actualmente.

2.3 Tecnología

La tecnología es un elemento que determina los avances de la organización y los avances de la sociedad en conjunto; en teoría, la tecnología está al servicio del ser humano y fue concebida para agilizar y facilitar las tareas en la vida cotidiana del hombre. Conforme pasan los años, los adelantos en este campo se vuelven más rápidos; en muchos casos, es difícil escoger cuál es el más apropiado para que la empresa trabaje.

Por lo general, el trabajar con alta tecnología implica no sólo una inversión en dinero, sino una gran inversión en recurso humano especializado para el manejo de los mismos. Por lo tanto, es importante saber planificar las actividades de acuerdo con la tecnología existente, así como ponderar el crecimiento futuro y el tipo de organización en la que se está trabajando, para poder adaptar la tecnología a las necesidades que emanan de la misma y de las personas que tengan una relación directa con ésta.

Richar Hall señala "que el número de niveles en la jerarquía administrativa, la cobertura de control de los supervisores de primera línea y la relación existente entre administradores y supervisores

y el resto del personal son factores que estaban todos afectados por la tecnología empleada. No solo se afecta la estructura sino que además el éxito o la efectividad de las organizaciones están relacionadas con la compatibilidad entre la tecnología y la estructura". (1983,63)

De ahí la importancia de contar con un "hardware" y "software" adecuado para el buen desempeño de las tareas que se realizan en las diferentes unidades de trabajo, el cual permita dar seguimiento y control de las diferentes actividades, para el buen funcionamiento de toda la organización y garantizar la correcta ejecución de los procedimientos de la misma.

El "hardware" en los sistemas de informática están constituidos por todos los equipos y nuevos soportes para el almacenamiento de información, la aparición de nuevos automatismos y la existencia de nuevos canales de presentación y acceso a la información.

El "software" es el área que se denomina por los programas y se refiere a la forma, lenguaje, métodos y técnicas que se utilizan para construir y mantener las aplicaciones y que afectan tanto a los departamento informáticos, como a los usuarios del servicio.

La tecnología aplicada en una determinada estructura organizacional debe ser acorde con las necesidades del trabajo, del personal encargado en realizarlo para que le permita agilizar los procedimientos y, a su vez, obtener información veraz y confiable para alcanzar y satisfacer la demanda de sus usuarios.

Por medio de la tecnología, la presente investigación pretende analizar la capacidad del equipo existente en la Unidad de Ejecución Contractual, mediante la cuantificación del número de documentos que es capaz de capturar el equipo de cómputo en un tiempo determinado y analizar la cantidad de

documentos almacenados en el mismo, por medio de la cuantificación del número de documentos que el departamento recibe y despliega hacia otras oficinas en un periodo de tiempo determinado o entre los mismos miembros del grupo de trabajo.

3. Ejecución Contractual

Se requiere de una adecuada herramienta tecnológica para llevar a cabo la correcta ejecución de los términos establecidos por la prestación de un servicio o de un bien en un contrato por arrendamiento, alquiler o compra y venta de los mismos, así como de personal capacitado y competente que lo garantice.

La ejecución contractual pretende que tanto los bienes, las obras, los servicios, como las mercancías contratadas a un proveedor o contratista, se den con la mayor transparencia posible, buscando el bienestar y beneficio de las partes que se involucran en el proceso.

Se busca sanear los procedimientos operativos en la medida de lo posible, con el fin de satisfacer las necesidades de los usuarios del servicio y que las condiciones que se establecen en el contrato, cartel o pliego de condiciones y oferta de servicios sean cumplidas a cabalidad por el contratista correspondiente.

El Reglamento General de contratación Administrativa, en su artículo 108.1 indica: "En toda Administración deberá designarse una unidad encargada del control del cumplimiento de las obligaciones asumidas por los contratistas, Esta Unidad será responsable de desplegar los actos de verificación necesarios para establecer que la administración reciba los bienes, obras, o servicios dentro

de las condiciones de calidad, plazo y demás condiciones acordadas para que se logre la correcta ejecución contractual". (1999,226)

De ahí la importancia de centrarse en la conceptualización de las variables calidad de lo ofrecido, plazo de entrega del mismo y servicio obtenido.

3. 1 Calidad

De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española, la calidad se define como "propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permite apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie". (1999, 120)

Dennis Walker define la calidad en la administración como "una filosofía gerencial sustentada en la búsqueda de un mundo auténticamente feliz, en el que se generan productos y servicios útiles, se promueve la estabilidad y el bienestar de la comunidad de la que forma parte, y se impulsa el progreso y la satisfacción de los miembros de la organización." (1991,05)

Por consiguiente, la calidad es el conjunto de características que conforman un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas y explícitas. La calidad de un producto, con base en lo anterior, se ve afectada por el diseño, la fabricación, el servicio de postventa del mismo, los canales de distribución y otros elementos que se interrelacionan entre sí. La calidad involucra todos los diferentes procesos de desarrollo dentro de una empresa.

Para muchos, la calidad consiste en darle al cliente u usuario lo que éste desea a un precio con el cual se sienta a gusto al pagar; a un costo que pueda soportar periódicamente, incrementando sus características positivas conforme pasa el tiempo.

La calidad de la ejecución contractual se determina a través de los indicadores de eficiencia y eficacia de los procedimientos operativos existentes para la valoración de los mismos.

3.2 Servicio

Según el Diccionario de la Real Academia Española, el concepto de servicio se define como "favor en beneficio de alguien, acción y efecto de servir". (1999,102)

El servicio es un concepto subjetivo y difícil de definir, ya que los clientes suelen reaccionar de diferentes formas ante un mismo servicio, en circunstancias diferentes. De esta forma, la cultura y el momento, así como la experiencia anterior del cliente son elementos que afectan a la forma en que se percibe el servicio.

Para Denis Walker, "el servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico". (1991,10)

El cliente es el receptor del servicio o del producto ofrecido, el cual adquiere con el fin de satisfacer una necesidad que se ha planteado con anterioridad. El cliente es la razón de ser de la empresa. El cliente puede tener dos procedencias diferentes: el cliente externo, el cual compra un bien

o servicio que es ofrecido por una empresa o ajena a la suya y el cliente interno, que puede ser una unidad dentro de la organización del servicio.

De acuerdo con Denis Walker, el servicio presenta las características siguientes:

- Calidad de las instalaciones, capacidad de la misma, cantidad de trabajadores y cantidad de materiales.
- Tiempo de espera, tiempo de prestación y tiempo que toma el proceso.
- Higiene, protección, y seguridad.
- Capacidad de respuesta, accesibilidad, cortesía, comodidad, estética del ambiente, competencia, grado de dependencia, precisión, integridad, últimas tecnologías aplicadas, credibilidad y comunicación efectiva. (1991, 10)

Cuando el producto o servicio no satisface los requerimientos de los usuarios, se presenta una deficiencia dentro de los procesos desarrollados en la empresa o en la dependencia, situación que se logra solucionar si es detectada oportunamente. Debido a ello, se considera indispensable que el ciclo del servicio sea revisado en forma periódica por la Administración, en busca de la eliminación de deficiencias y de la maximización de la eficiencia y de la eficacia del sistema.

Dicha variable se analiza con el indicador de la calidad que se ofrece a través del mismo.

3. 3 Plazo

Según el Diccionario de la Real Academia Española, el plazo se define como "el término o tiempo señalado para una cosa. Vencimiento de ese espacio de tiempo". (1999, 130)

El plazo se puede clasificar en tres tipos: largo plazo, mediano plazo y el corto plazo. En el caso de proyectos o bien inversiones los mismos se proyectan dentro de 10 a 15 años (largo plazo), de 5 a 10 años (mediano plazo) y de 0 a 2 años (corto plazo).

La extensión de una actividad en particular a lo largo del tiempo, depende del tipo de actividad que se esté desarrollando y de las condiciones que se presenten para poder realizar el mismo.

Cuando se hace referencia al plazo en la ejecución contractual de una determinada casa comercial, se alude al tiempo que se demora el contratista en llevar a cabo la conclusión de la misma y si se ha desarrollado dentro de las condiciones previstas en la oferta de servicios y en el cartel o pliego de condiciones.

El plazo de entrega en las contrataciones de carácter público, pueden ser en días hábiles o naturales, entregas inmediatas, entregas parciales o entregas en años, como lo es el caso en particular de la construcción de nuevos edificios que proporcione servicios en las sedes regionales y administrativas del Poder Judicial.

Dicha variable se analiza con los indicadores del cartel o pliego de condiciones y oferta de servicios.

4. Aplicabilidad

La palabra aplicabilidad proviene del verbo aplicar, el cual consiste en el uso que se le da a una determinada cosa o la interpretación que se derive de una situación dada.

4.1 Marco Legal

El marco legal sobre el cual descansan todos y cada uno de los procedimientos operativos de la Unidad de Ejecución Contractual, se encuentran regulados por la Ley General de Contratación Administrativa y por el Reglamento General de Contratación Administrativa, así como por la Ley Orgánica del Poder Judicial de la República.

Jorge William Calvo Madrigal, Jorge Sánchez Meoño y Eladio Alonso Valerio Madriz, señalan que "la Ley y el Reglamento General de la Contratación Administrativa, trata de ajustarse a los nuevos requerimientos de las compras directas y por procedimientos licitatorios, y de comercio internacional. Para dicho propósito se necesita una serie de instrumentos de compras más dinámicos en el sector público, que les permita contratar en forma expedita, sin dejar de lado el debido control." (1997,50)

La ley de Contratación Administrativa y su Reglamento, tienen como fin facilitar la comprensión y aplicación de dicha normativa de manera ágil y acertada, para así dotar al funcionario público de instrumentos jurídicos que le sean útiles en su labor diaria.

En cuanto a su contenido, encierra una serie de información de carácter jurídico, como: los principios generales y los alcances de la ley, los requisitos de la licitación, los derechos y deberes de la Administración y del contratista y las prohibiciones para funcionarios y protagonistas de los diferentes procesos, entre otros.

Dicha Ley y su Reglamento se encuentran inspirados en los principios de: eficiencia, igualdad, libre competencia y publicidad.

El documento tiene un alcance general, ya que cubre a toda la administración, incluso a las empresas públicas, salvo aquellas cuyo capital social es, en su mayoría, privado e involucra a todas las contrataciones que se realizan por el procedimiento de la licitación o contratación directa.

Por su parte, la Ley Orgánica del Poder Judicial, tiende a organizar o darle sistematización a toda la estructura administrativa interna del Poder Judicial y actualizar las formas de relacionarse los Tribunales de la República y las oficinas que les brindan apoyo.

Dicha variable se analiza con base en los indicadores Reglamentos y Leyes de Contratación Administrativa.

CAPITULO III ***METODOLOGÍA***

A. Investigación

Para alcanzar los objetivos planteados en el capítulo uno del presente informe de investigación, fue necesario la aplicación de diferentes métodos de investigación.

De acuerdo con los autores Hernández, Fernández y Baptista, el método de una investigación se define como " un conjunto de procedimientos que se encuentran diseñados sistemáticamente para lograr un objetivo". (1999,57)

Para Rodrigo Barrantes Echeverría, la investigación se define como " un proceso sistemático, formal, inteligente y controlado que busca la verdad por medio del método científico y que nace de un sentimiento de insatisfacción, ya sea vital o intelectual, cuyo producto es el conocimiento científico". (1999,36)

En un caso más específico, el método consiste en la forma en la cual se recolecta y se crean estrategias o procedimientos secuenciales, que han sido diseñados para la obtención de datos y de toda la información que se necesita para elaborar una investigación. (1999, 58)

1. Tipos de Investigación

Con la intención de clasificar los procedimientos metodológicos empleados para la interpretación de la información obtenida en relación con los procedimientos operativos por seguir en la Unidad de Ejecución Contractual de la Proveduría del Poder Judicial, se utilizaron básicamente los siguientes tipos de investigación:

1.1 Investigación Exploratoria

La finalidad de la investigación exploratoria consiste en examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual no existe mucha información al respecto o que no ha sido abordado antes por la institución objeto de estudio.

Para los autores Fernández, Hernández y Batista, los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos. (1999,59)

Se deduce que este tipo de estudios, en ocasiones, constituyen un fin en sí mismo; por lo tanto, se caracterizan por ser más flexibles en su metodología en comparación con los estudios descriptivos o explicativos y son más amplios y dispersos que los dos anteriores; además, traen consigo un gran riesgo en su realización, pues requieren de tiempo y paciencia.

Con este tipo de investigación, se pretende analizar los procedimientos operativos existentes en la Unidad de Ejecución Contractual del Departamento de Proveduría del Poder Judicial, así como su seguimiento y control, descripción de puestos y tareas, tamaño de la unidad, uso de la tecnología, calidad del procedimiento, plazo de entrega de lo pactado, y servicio ofrecido; además, del marco legal que se aplica para cada uno de los procedimientos presentes en la misma.

1.2 Investigación Descriptiva

Como su nombre lo indica, la investigación descriptiva describe el comportamiento de las situaciones, eventos o de fenómenos y permite hacer una referencia minuciosa de la información obtenida en el trabajo de campo de la investigación.

Hernández, Fernández y Batista, opinan que los " estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden de manera independiente los conceptos o variables. La investigación descriptiva requiere conocimientos del área que se investiga, para formular las preguntas específicas que busca responder". (1999,60)

Mediante este tipo de investigación, se analizó e interpretó la información referente a los procedimientos operativos existentes en la Unidad, a la descripción de la estructura organizacional, a la valoración de la correcta ejecución contractual y a la descripción la aplicabilidad del marco legal en los procedimientos operativos.

Igualmente, se analizan e interpretan los datos obtenidos por medio de entrevistas, realizadas al jefe de la unidad, personal subalterno y encargado de la sección de informática.

1.3 Investigación Aplicada

La investigación aplicada consiste en interpretar la información recopilada, por medio de los instrumentos, con el propósito de resolver problemas o situaciones específicas.

Según Hernández, Fernández y Batista, la investigación aplicada "es aquella que tiene como propósito mejorar un producto en proceso, probar situaciones teóricas en situaciones de problemas reales". (1999,62)

Los conocimientos adquiridos, antes y durante el desarrollo de la presente investigación, forman bases sólidas para analizar la información y proponer planes de acción alternativos que permitan la

reestructuración del objeto de estudio y por ende, lograr la consecución de los objetivos expuestos a lo largo del estudio.

1.4 Investigación No Experimental

Este tipo de investigación es, según Kerlinger, "una indagación empírica y sistemática en la cual el científico no tiene control directo sobre las variables independientes porque sus manifestaciones ya han ocurrido o porque son inherentemente no manipulables. Las inferencias acerca de las relaciones entre variables se hacen, sin intervención directa, a partir de la variación concomitante de las variables dependientes e independientes ". (1988,394)

De acuerdo con la definición antes descrita, el presente proyecto de investigación, carece de este tipo de investigación, pues no se cuenta con datos que representen ser analizados mediante ésta forma de investigación.

B. Origen de los datos de la Investigación

La información de la presente investigación procede de los diferentes lugares, las personas o sujetos, que tienen información importante para la misma, según sus propias vivencias y experiencia, la cual a su vez es proporcionada de forma personalizada y directa. En segundo plano, se tiene a las fuentes de información, las cuales implican todo tipo de información originada de los instrumentos que se utilizaron para obtenerla.

Cuadro N.2
Origen de los Datos
(Marzo 2001)

Indicadores	Donde está la información que se necesita.	Quién va a darla o en qué documento.	Sujetos/ Fuentes	Sujetos/ Fuentes Técnicas	Instrumento	Medir/ Analizar
Patrones	Unidad de Ejecución	Jefe Unidad Ejecución	Sujeto	Conj. Investigado	Entrevista 1 Cuestionario 1	Analizar
Expedientes	Unidad de Ejecución	Solicitud Mercancías	Fuente	Análisis contenido	Hoja Análisis 1	Analizar
Métodos	Unidad de Ejecución	Jefe Unidad Ejecución	Sujeto	Conj. Investigado	Entrevista 1 Cuestionario 1	Analizar
Estrategias	Unidad de Ejecución	Jefe Unidad Ejecución	Sujeto	Conj. Investigado	Entrevista 1 Cuestionario 1	Analizar
Tareas por hacer	Unidad de Ejecución	Jefe Unidad Ejecución	Sujeto	Conj. Investigado	Entrevista 1 Cuestionario 1	Analizar
Responsabilidad	Unidad de Ejecución	Jefe Unidad Ejecución	Sujeto	Conj. Investigado	Entrevista 1	Analizar
Autoridad	Unidad de Ejecución	Jefe Unidad Ejecución	Sujeto	Conj. Investigado	Entrevista 1	Analizar
Desempeño	Unidad de Ejecución	Jefe Unidad Ejecución	Sujeto	Conj. Investigado	Entrevista 1	Analizar
Cantidad personal	Unidad de Ejecución	Jefe Unidad Ejecución	Sujeto	Conj. Investigado	Entrevista 1	Analizar
Espacio físico	Unidad de Ejecución	Jefe Unidad Ejecución	Sujeto	Conj. Investigado	Entrevista 1	Analizar
Capacidad Equipo	Sección Informática	Informático	Sujeto	Conj. Investigado	Entrevista 2	Analizar
Informac. Almacenada	Sección Informática	Informático	Sujeto	Conj. Investigado	Entrevista 2	Analizar
Eficiencia	Unidad de Ejecución	Jefe Unidad Ejecución	Sujeto	Conj. Investigado	Entrevista 1 Población	Analizar
Eficacia	Unidad de Ejecución	Jefe Unidad Ejecución Miembros de Unidad	Sujeto	Conj. Investigado Población	Entrevista 1 Cuestionario 1	Analizar
Cartel o Pliego	Unidad de Ejecución	Expedientes	Fuente	Análisis contenido	Hoja Análisis 1	Analizar
Oferta Servicio	Unidad de Ejecución	Expedientes	Fuente	Análisis Contenido	Hoja Análisis 1	Analizar
Calidad	Unidad de Ejecución	Jefe de Unidad Miembros de Unidad	Sujetos	Conj. Investigado Población	Entrevista 1 Cuestionario 1	Analizar
Reglamentos	Asesoría Legal	Marco Legal	Fuente	Análisis contenido	Hoja Análisis 2	Analizar
Leyes	Asesoría legal	Marco Legal	Fuente	Análisis Contenido	Hoja Análisis 2	Analizar

FUENTE: Mapa Conceptual, marzo 2001.

1. Sujetos

Según Jaime Arellano el Conjunto Investigado se define como " un conjunto particular de unidades estadísticas, que no ha sido concebido como población o universo y tampoco ha sido seleccionado como una muestra de una determinada población". (1995,68)

La entrevista N°1 se aplicó al Conjunto Investigado compuesto por la Señorita Yurly Argüello Araya, Encargada de la Unidad de Ejecución Contractual de la Proveduría Judicial. Por medio de esta entrevista, se obtuvo la información de los indicadores: nivel de responsabilidad, autoridad, desempeño, tareas por realizar, cantidad de recurso humano, espacio físico, eficiencia, eficacia y calidad , así como

de los indicadores patrones de acción, métodos y estrategias; esto con el fin de determinar la información referida a las variables de seguimiento y control dentro de los procedimientos operativos de la unidad, de la descripción de puestos y tamaño de la Unidad existente y de la calidad y servicio ofrecido en los procesos de ejecución contractual. *(Ver Anexo N° 1)*.

En el caso particular de la entrevista N°2, se aplicó al Señor Jorge Mora, encargado de la Sección de Informática del Departamento de Proveduría Judicial; se obtuvo información para los indicadores: capacidad del equipo e información almacenada. Esta información permite identificar los datos relacionados con el nivel de tecnología utilizado en la unidad objeto de estudio. *(Ver Anexo N° 1)*.

El cuestionario N°1 se aplicó a la Población compuesta por el equipo de trabajo que integra la Unidad de Ejecución Contractual de la Proveduría Judicial. *(Ver Anexo N° 2)*.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Batista, la Población se define como "el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, lugar y en el tiempo". (1999,206)

Por medio del cuestionario, se tiene la perspectiva y opinión del personal de la Unidad de Ejecución Contractual, con base en los indicadores de patrones, métodos y estrategias, tareas por realizar, eficiencia, eficacia y calidad, los cuales permiten identificar la información relacionada con las variables de seguimiento y control de los procedimientos operativos, así como de la descripción de los puestos, que integran su estructura organizacional, y de las variables de calidad y servicio ofrecido para determinar la correcta ejecución contractual.

2. Fuentes de Información

En el caso de las fuentes de información se presentan dos tipos: las primarias (que es toda aquella información que se obtiene de forma directa y personalizada, o bien, es proporcionada por un sujeto en particular que conozca y tenga experiencia en el tema) y las de carácter secundario (toda aquella información que se obtiene de material bibliográfico, tales como: libros, revistas, manuales, folletos, reglamentos, leyes, tesis, enciclopedias, entre otros).

Uno de los métodos utilizados para obtener información de una fuente secundaria es desarrollar lo que se conoce como Análisis de Contenido, el cual permite que la recolección de los datos se realice por medio de una Hoja de Análisis de Contenido.

Hernández, Fernández y Baptista, definen el Análisis de Contenido como "una técnica para estudiar y analizar la comunicación de una manera objetiva, sistemática y cuantitativa que permite hacer inferencias válidas y confiables de datos con respecto a su contexto. El análisis de contenido puede ser aplicado virtualmente a cualquier forma de comunicación existente". (1999,293)

Dentro de los pasos que permiten llevar a cabo un análisis de contenido, se mencionan tres: definir con precisión el universo y extraer una muestra representativa, establecer y definir las unidades de análisis y establecer y definir las categorías y subcategorías que presenten a las variables de la investigación.

Por medio de la elaboración de la Hoja de Análisis de Contenido N° 1, se obtuvo la información referente a los indicadores: expedientes, cartel o pliego de condiciones y oferta de servicios de la

contratación, para determinar el correcto seguimiento de los procedimientos y su plazo de entrega de lo ofertado. *(Ver Anexo N° 3)*.

En el caso de la Hoja de Análisis de Contenido N°2, se recabó la información de los documentos legales tales como: Reglamento General de Contratación Administrativa y Ley General de Contratación Administrativa, los cuales permitieron determinar la aplicabilidad del marco legal en los procedimientos operativos presentes en la Unidad de Ejecución Contractual de la Proveduría Judicial. *(Ver Anexo N° 3)*.

C. Descripción de los Instrumentos

1. Observación

Para Hernández, Fernández y Baptista, la observación se define como un "registro sistemático, válido y confiable de comportamiento o conducta manifiesta". (1999,309)

La observación consiste en observar un fenómeno determinado y decir de éste qué se observó, cómo se observó y cuándo se observó. Se utiliza para descubrir y poner en evidencia las condiciones de los fenómenos, puede ser de carácter cotidiano o científico, las cuales se utilizan para obtener conocimiento.

De acuerdo con Rodrigo Barrantes Echeverría, la observación puede ser clasificada en:

- Según los medios utilizados (estructurada, no estructurada).
- Según el número de observaciones (individual o en equipo).
- Según la participación del observador (no participativo o participante).
- Según el lugar donde se realiza la observación (natural o de laboratorio). (2000,181)

Para Hernández, Fernández y Baptista, la observación se construye por medio de los pasos siguientes:

- Definir con precisión el universo de aspectos, eventos o conductas por observar.
- Extraer una muestra representativa de los aspectos, eventos o conductas por observar.
- Establecer y definir unidades de observación y
- Establecer y definir las categorías y subcategorías de observación. (1999,310)

La observación permite obtener información sobre los fenómenos o acontecimientos tal y como se producen; por lo tanto, se constituye en un proceso sistemático por el que un especialista recoge por sí mismo información relacionada con ciertos problemas.

2. Entrevista

La entrevista constituye un medio importante para la obtención de la información. Además, propicia el encuentro de personas talentosas que pueden influir favorablemente en la formación del entrevistador.

De acuerdo con Odilón Méndez Ramírez, la entrevista está regida por los principios siguientes: conocimiento suficiente del tema, cuestionario y registro de las respuestas obtenidas por medio de la entrevista. (1994, 69)

En esta técnica, se deben considerar aspectos tales como: la relación entrevistador-entrevistado, la formulación de la preguntas, la recolección y el registro de las respuestas y la finalización del contacto entre ambas partes.

Entre los tipos de entrevista existentes, de acuerdo con Rodrigo Barrantes Echavarría, se pueden citar:

- La entrevista no estructurada.
- La entrevista en profundidad y
- La entrevista etnográfica. (2000,208-210)

En el caso particular del presente proyecto final de investigación, la entrevista N° 1, se aplicó al Conjunto Investigado compuesto por la Encargada o Jefe de la Unidad de Ejecución Contractual, del Departamento de Proveduría del Poder Judicial.

Mediante dicha entrevista, se logró obtener la información referente a los indicadores patrones de acción, métodos, estrategias, tareas por realizar, niveles de responsabilidad, autoridad, desempeño, eficiencia, eficacia y calidad, de los indicadores, cantidad de recurso humano existente en la Unidad y espacio físico; lo cual permite identificar la información en relación con las variables de seguimiento y control de los procedimientos operativos, descripción de cargos, tamaño de la unidad de trabajo, así como de las variables de calidad y servicio ofrecido.

En relación con la entrevista N° 2, se aplicó al Conjunto Investigado, integrado por el Encargado de la Sección de Informática del Departamento de Proveduría Judicial.

De acuerdo con dicha entrevista, se obtuvo la información para los indicadores: capacidad del equipo e información almacenada, la cual permitió a su vez identificar los datos relacionados con el nivel de tecnología utilizado por la unidad.

3. Cuestionario

El cuestionario es un procedimiento para explorar ideas y creencias generales sobre algún aspecto de la realidad existente. Asimismo, es parte de un esquema de referencia teórico y de experiencias que se originan en un colectivo determinado y en relación con el contexto que se pretende investigar.

Tal técnica es, mayoritariamente, aceptada y no puede producir rechazo entre los participantes. Se le considera una técnica útil en el proceso de acercamiento a la realidad por estudiar.

Esta forma de encuesta, según Hernández, Fernández y Baptista, es la más indicada para recoger información en grupos numerosos, con un corto mínimo de tiempo y esfuerzo. (1999, 315)

Cuando se usa esta técnica, se debe reflexionar sobre el tipo de información que se desea recolectar, el tipo de preguntas que deben presentarse: muy claras y para ser contestadas sin dificultad de interpretación.

El cuestionario N° 1 de la presente investigación, se aplicó a la Población, compuesta por los cinco miembros que integran la Unidad de Ejecución contractual.

A través del mismo, se obtuvo la información referente a los indicadores de patrones, métodos y estrategias y de los indicadores de tareas por realizar, eficiencia y eficacia y calidad del servicio ofrecido, utilizadas para dar respuesta a las variables de seguimiento y de control de los procedimientos existentes en la Unidad, descripción de los puestos, calidad y servicio ofrecido en los procesos de ejecución contractual.

4. Tabla de Análisis de Contenido

La tabla de análisis de contenido es una técnica que se utiliza para estudiar la comunicación objetiva, sistemática y cuantitativamente.

Se puede hacer por medio de inferencias válidas y confiables de datos dentro de un contexto y también se puede dar a cualquier forma de comunicación, programa de televisión, artículos de periódico, libros, reglamentos, entre otros.

Para Rodrigo Barrantes Echeverría, el análisis de contenido puede ser usado, de varias formas:

- Para describir tendencias en el contexto de la comunicación.
- Develar diferencias en el contexto de la comunicación.
- Comparar mensajes, niveles y medios de comunicación.
- Auditar el contenido de la comunicación.
- Construir y aplicar estándares de comunicación.

- Exponer técnicas publicitarias y de propaganda.
- Medir la claridad del mensaje.
- Describir estilos de comunicación.
- Describir mensajes ocultos.
- Revelar centros de interés y atención para una persona, grupo o comunidad. (2000,200).

Los tres pasos fundamentales para llevar a cabo el análisis de contenido son:

- Definir con precisión el universo.
- Establecer y definir las unidades de análisis.
- Establecer y definir las categorías y subcategorías.

De acuerdo con la Tabla de Análisis de Contenido N° 1, elaborada en el presente proyecto final de investigación, se obtuvo la información de los indicadores expedientes, cartel de contratación o pliego de condiciones y oferta de servicios de lo contratado, para dar respuesta a las variables de seguimiento y plazo ofertado.

Mediante la Tabla de Análisis de Contenido N° 2, se logró obtener la información referente a los indicadores Ley de General de Contratación Administrativa y Reglamento General de Contratación Administrativa, los cuales permiten determinar la aplicabilidad del marco legal en los procedimientos operativos presentes en la Unidad.

5. Validez de contenido

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista, "toda investigación busca la validez del conocimiento científico, o sea, se reduce la epistemología a una teoría de la ciencia, que supone la existencia de un mundo objetivo estructurado independientemente del sujeto cognoscente". (1999, 325)

Para César Fernández, " la validez del conocimiento no puede estar garantizado por la pura inteligencia ni consistirá en la simple armonización con la razón. No se dirige la validez de un conocimiento por una apreciación subjetiva, sino por los resultados de una práctica". (1994, 63)

Por eso, la práctica es criterio de verdad y la validez del conocimiento viene dada por la confrontación con la realidad a través de la praxis.

D. Análisis de los Datos

1. Tablas de Análisis de Entrevistas

A partir de las entrevistas diseñadas como instrumentos para recolectar información, se derivan de éstas, las tablas de análisis de entrevista.

En conjunto, esta investigación tiene en el capítulo 4, 7 tablas de análisis de entrevistas; se entiende por éstas, la técnica constituida por 3 columnas, en la primera se expresa la variable en cuestión, en la segunda se colocan las preguntas de la entrevista y en la tercera columna se transcribe la opinión de los sujetos entrevistados.

2. Tablas de Análisis de Contenido

Las hojas de análisis de contenido diseñadas como instrumentos para recolectar información dan origen a 3 tablas de análisis de contenido.

Estas tablas son técnicas de análisis constituidas por tres columnas; la primera se relaciona con la variable, la segunda con la información referente a los indicadores de la variable en cuestión y en la tercera columna, se transcribe la información encontrada.

3. Matriz de Relación

Según lo expuesto por Kelinger, la matriz de relación es:

“Un método para diferenciar unos pares ordenados, de otros. Se traza un esquema para separar o aislar algunos pares, del resto... es un instrumento intelectual útil que nos ayudará a unificar diversos tipos de relaciones, en diversas situaciones de investigación. Nos indica de hecho lo que debemos hacer para estudiar empíricamente las relaciones: de algún modo debemos estudiar pares ordenados y hallar procedimientos y formas para diferenciar y distinguir los pares ordenados de interés, de los que no lo tengan en lo que respecta a un problema particular de investigación". (1988,44)

4. Análisis Estadístico

El análisis es la distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos. Se produce una vez recopilada y tabulada la información.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista, el análisis estadístico requiere del empleo de las técnicas estadísticas, tanto descriptivas como inferenciales, a efecto de definir las conclusiones a partir de los datos recolectados y tabulados. (1994,136)

E. Alcances y Limitaciones

1. Alcances

El presente proyecto final de investigación pretende realizar un Análisis de los Procedimientos Operativos de la Unidad de Ejecución Contractual de la Proveduría del Poder Judicial, con base en el estudio de los mismo, de la estructura organizacional existente en la Unidad, de la verificación y valoración de los procesos de ejecución contractual y de la aplicabilidad del marco legal para cada uno de sus procedimientos, con el fin de proponer alternativas de acción que permitan mejorar el desempeño de la misma.

Dentro de los alcances que la investigación encierra, dada su naturaleza y origen, permite detectar errores o fallas existentes en los procedimientos operativos de la unidad y determinar si los mismo requieren ser rediseñados o reestructurados para su correcto funcionamiento y logro de los objetivos que persigue la misma.

Asimismo, detecta si la estructura organizacional existente en este momento se encuentra acorde con los procedimientos operativos que la Unidad lleva a cabo y si el recurso humano presente en el área de trabajo, es el suficiente y el más adecuado y calificado para desempeñar las funciones en un determinado cargo. A su vez, analiza las condiciones actuales del espacio físico existente y, por lo

tanto, determinar si éste es el más idóneo para el ejercicio del trabajo y si cumple con las medidas pertinentes en cuanto a Salud Ocupacional se refiere, que le permitan desempeñar sus tareas con mayor comodidad.

Al analizar la estructura organizacional presente en la Unidad, también se brinda un mayor conocimiento de los niveles de responsabilidad, autoridad y desempeño que posee cada miembro dentro de la misma, a la hora de llevar a cabo sus tareas y determinar si en algún momento se presenta el recargo de funciones sobre algún miembro del equipo de trabajo, si se requiere aumentar el mismo o si por el contrario la Unidad se encuentra con un número elevado de personal para las funciones que en ella se llevan a cabo.

Otro aspecto importante de considerar, es que permite estudiar y analizar la calidad del equipo informático y tecnológico existente, con el fin de determinar cuál es la cantidad de información que se maneja y se almacena en la unidad y si el mismo es adecuado para llevar a cabo tales funciones.

Con este trabajo, se tiene tener un mayor conocimiento de los controles y métodos que se utilizan para dar seguimiento a los procedimientos operativos de la Unidad y actividades diversas, con el fin de verificar y valorar la correcta ejecución contractual de todas y cada una de las condiciones establecidas dentro de la contratación, en cuanto a plazos de entrega ofrecidos, la calidad en cada uno de los procesos, su eficacia y eficiencia y servicio ofrecido en cada procedimiento de contratación.

Por último, permite conocer el estado actual de los procedimientos operativos de acuerdo con la aplicabilidad que se le da a cada uno desde el punto de vista del marco legal que los respalda, para actuar de acuerdo con las condiciones establecidas por la ley.

2. Limitaciones

Una de las principales limitantes que se presentaron al realizar el proyecto final de investigación surge, a la hora de realizar la recolección y análisis de la información referente a los antecedentes, reseña histórica y demás detalles, de la Unidad de Ejecución Contractual de la Proveduría Judicial, ya que al ser una unidad relativamente nueva, se tuvo que recurrir al conocimiento de los miembros más antiguos de la misma, así como a folletos e informes confeccionados por estos; hay carencia de fuentes bibliográficas secundarias que hablaran específicamente del tema.

Asimismo, se hizo difícil recolectar y analizar la información de los procedimientos operativos existentes en la Unidad, dado que no ha existido nunca, desde sus orígenes hasta la actualidad, una guía o manual de procedimientos, que permitan orientar el conocimiento de los mismo. Se hizo necesario obtener la datos de manera manual, tomando en consideración la experiencia de sus miembros para la elaboración de los mismos.

Dada la naturaleza de la metodología aplicada, la cual se basó en parte en un análisis de los datos obtenidos por medio de cuestionario y entrevistas, se presentó otra limitante relacionada con el tiempo requerido para obtener la información y coordinar con los entrevistados que la proporcionarían. Por eso, se tuvo que coordinar las entrevistas de acuerdo con el tiempo que estos tenían disponible para responderla. La información debía de recolectarse fuera del horario de trabajo establecido, ya que no se contaba con ningún permiso especial para realizarlo dentro de la agenda de trabajo de los involucrado. Se tuvo que realizar durante las horas de almuerzo o en los tiempos de café, lo que ocasionó dificultades para el entrevistador y el entrevistado.

Por último, se presentó una nueva limitante a la hora de recolectar información para la elaboración del marco teórico, ya que la bibliográfica encontrada, en la mayoría de los casos, era obsoleta para poder aplicarla al contenido del proyecto, o bien, los libros no se encontraban disponibles a domicilio sino solo para sala, lo cual hizo su recolección y análisis más lento.

CAPITULO IV
RESULTADOS

En el presente capítulo se analizan los resultados obtenidos mediante las entrevistas, cuestionarios y hojas de análisis de contenido, diseñadas para realizar el proceso de recolección e interpretación de la información, con el fin de obtener las conclusiones y recomendaciones en relación con el presente tema investigado.

Es importante mencionar aspectos tales como: trabajo de campo, codificación, tabulación, análisis de datos, interpretación de datos, matriz y análisis estadístico, con el propósito de entender el contenido del presente capítulo y las formas de realizar el análisis.

El trabajo de campo, o como otros lo llaman recolección de los datos, es para el autor Javier Zelaya Trejos, "el conjunto de información tanto numérica como documental que ha sido obtenida en un cierto contexto".(1997, 07) Significa que tales datos provienen de una observación con fines determinados.

El contar con un gran volumen de información no necesariamente garantiza que la misma pueda ser usada de forma eficiente. Lo ideal sería contar con las herramientas idóneas para extraer lo más importante de la información, resumiendo lo mejor posible todo el volumen de datos que se tienen con el objetivo de precisar el conocimiento sobre el problema por investigar y que permita tomar las mejores decisiones posibles.

Una vez que se obtiene la información, se procede a codificar y tabular la misma, con el fin de elaborar los resultados de la investigación.

La codificación consiste en formular un mensaje según las reglas de un código. Esto es asignar códigos numéricos a la información recolectada, con el fin de facilitar la tabulación y, posteriormente, el

análisis de los datos. Por lo tanto, consiste en encontrar las respuestas similares o comunes, sus frecuencias enlistarlas y, por último, asignar un código a las respuestas que se presentan con mayor frecuencia. En el caso de la codificación para las preguntas abiertas, es necesario contar con un manual de códigos en el cual se estipule, para cada pregunta las posibles respuestas.

Cuando se hace referencia a la tabulación de la información, se piensa en expresar valores, magnitudes, conceptos, entre otros, por medio de tablas.

La información codificada, según Javier Trejos Zelaya, se debe registrar de tal manera que pueda ser fácilmente recuperada y tabulada; para ello, lo más conveniente es utilizar un paquete computacional; así, una vez que la información es digitada o almacenada en la computadora, la obtención de cuadros, gráficos, distribuciones de frecuencia y en general, la realización del análisis estadístico se hace más fácil. (1997, 32)

Mediante ambas técnicas se logra llevar a cabo el análisis de los datos con los que se cuenta para poder interpretarlos y construir los resultados de la investigación.

Se debe tener claro que dependiendo de la situación por investigar, se nace la necesidad de analizar los datos de que se dispone, de acuerdo con los objetivos a los que se persiguen a lo largo de la investigación.

Cuando se analizan los datos, según Javier Trejos Zelaya, provenientes tanto de una fuente primaria, como secundaria, es importante evaluar su calidad, confiabilidad y si son pertinentes.

(1997, 07)

Antes de realizar el análisis propiamente dicho, se debe elegir la técnica de recolección de información apropiada, ya que éstas difieren de acuerdo con el contexto y los objetivos que se desean alcanzar con la investigación.

Hernández, Fernández y Baptista manifiestan que el análisis de los datos significa categorizar, ordenar, manipular y resumir los datos de una investigación para contestar las preguntas planteadas por ella. (1994, 145)

En relación con la interpretación que se hace de los datos, consiste en explicar el sentido que tienen los datos o la información obtenida.

Kerlinger al respecto indica "que la interpretación utiliza los resultados del análisis, hace inferencias pertenecientes a las relaciones de la investigación en estudio y presenta conclusiones sobre dichas relaciones". (1988,142)

Es todo aquel conjunto de fases del proceso investigativo relacionados entre sí, que comprende la recolección (problema, hipótesis u otros objetivos), presentación sistemática de datos finales, análisis cuantitativo, análisis interpretativo, conclusiones, sugerencias y recomendaciones.

A continuación, se exponen los resultados obtenidos por medio de la presente investigación.

A. Procedimientos Operativos

1. Seguimiento

MATRIZ # 1
EDAD Y SEXO SEGÚN CONDICIÓN ACADÉMICA

CONDICIÓN ACADÉMICA	EDAD Y SEXO									
	20-24		25-29		30-34		35-39		40-44	
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
SECUNDARIA COMPLETA	1 (20%)	1 (20%)	-	-	-	-	-	-	-	-
TÉCNICO VOCACIONAL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PARA UNIVERSITARIO	-	-	-	-	1 (20%)	-	-	-	-	-
BACHILLER UNIVERSITARIO	-	-	-	2 (40%)	-	-	-	-	-	-
LICENCIADO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
MÁSTER	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

FUENTE: Cuestionario al Personal de la Unidad de Ejecución Contractual, Poder Judicial. Marzo, 2001.

En la Matriz N° 1, denominada Edad y Sexo, según Condición Académica, se logra determinar que la Unidad de Ejecución Contractual cuenta con 5 miembros en total, de los cuales 3 son del sexo femenino y dos son del sexo masculino; la edad del grupo de trabajo oscila entre los 20 y 34 años de edad, con un nivel educativo diferente entre estos, ya que 2 de sus funcionarios cuentan con educación

secundaria completa; 1 funcionario con educación parauniversitaria en el área de la Administración y 2 personas con un rango de bachiller Universitario en las áreas de Administración y Contaduría Pública.

La Unidad no cuenta con personal entre las edades de 35 y 44 años de edad, ni tampoco posee funcionarios con un nivel educativo de Técnico Vocacional, Licenciatura o Máster.

MATRIZ # 2
CARGO DESEMPEÑADO SEGÚN EXPERIENCIA LABORAL

EXPERIENCIA LABORAL	CARGO DESEMPEÑADO			
	OFICINISTA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	ASISTENTE PROVEDURÍA	TÉCNICO ESPECIALIZADO
NUEVO INGRESO	-	-	-	-
MÁS DE 3 MESES	-	-	1 (20%)	-
MÁS DE 6 MESES	-	1 (20%)	-	-
MÁS DE 1 AÑO	2 (40%)	1 (20%)	-	-
MÁS DE 5 AÑOS	-	-	-	-
MÁS DE 10 AÑOS	-	-	-	-

FUENTE: Cuestionario al Personal de la Unidad de Ejecución Contractual, Poder Judicial. Marzo, 2001.

En la Matriz N° 2, denominada Cargo Desempeñado, según Experiencia Laboral, de los 5 funcionarios que integran la Unidad, 2 de los mismos cuenta con una experiencia de más de un año en el puesto de Oficinista Administrativo, 2 miembros con una experiencia laboral en el puesto de más de un año y superior a los seis meses, en los cargos de Asistentes Administrativos y 1 funcionario con experiencia laboral mayor a los tres meses en el puesto de Asistente de Proveeduría. Dado a que la Unidad cuenta únicamente con dos años de existencia, no hay personal con más de 5 años y 10 años de experiencia en el área, ni cuenta con personal de nuevo ingreso. La Unidad, hasta el momento no cuenta con ningún funcionario en el puesto de Técnico Especializado.

MATRIZ # 3
EL CARGO SEGÚN CONDICIÓN ACADÉMICA

CONDICIÓN ACADÉMICA	CARGO QUE DESEMPEÑA			
	OFICINISTA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	ASISTENTE PROVEDURÍA	TÉCNICO ESPECIALIZADO
SECUNDARIA COMPLETA	1 (20%)	-	1 (20%)	-
TÉCNICO VOCACIONAL		-	-	-
PARA UNIVERSITARIA	1 (20%)	-	-	-
BACHILLER UNIVERSITARIO	-	2 (40%)	-	-
LICENCIADO	-	-	-	-
MÁSTER	-	-	-	-

FUENTE: Cuestionario al Personal de la Unidad de Ejecución Contractual, Poder Judicial. Marzo, 2001.

En la Matriz N°3, denominada Cargo Desempeñado, según Condición Académica, de los 5 miembros que integran la Unidad, 2 de ellos ejercen el cargo de Oficinista Administrativo, con un nivel académico de secundaria completa y educación parauniversitaria; 2 miembros del equipo de trabajo ejercen el cargo de Asistentes Administrativos, con un rango académico de bachiller universitario y 1 funcionario ejerce el cargo de Asistente de Proveduría con un nivel académico de educación secundaria completa.

La Unidad carece de personal con un nivel académico de Técnico Vocacional, Licenciatura o Máster; asimismo, no existen puestos de Técnico Especializado; por lo tanto, no se encasilla en ninguna categoría educativa.

MATRIZ # 4
EXPERIENCIA SEGÚN NIVEL DE CAPACIDAD Y CONOCIMIENTO.

CAPACIDAD Y CONOCIMIENTO	EXPERIENCIA					
	NUEVO INGRESO	MÁS DE 3 MESES	MÁS DE 6 MESES	MÁS DE 1 AÑO	MÁS DE 5 AÑOS	MÁS DE 10 AÑOS
NORMAL	-	-	-	-	-	-
REGULAR	-	-	-	-	-	-
BUENO	-	-	-	-	-	-
MUY BUENO	-	1 (20%)	1 (20%)	3 (60%)	-	-
EXCELENTE	-	-	-	-	-	-
MALO	-	-	-	-	-	-

FUENTE: Cuestionario Unidad de Ejecución Contractual, Poder Judicial. Marzo, 2001.

En la Matriz N° 4, denominada Experiencia Laboral según Nivel de Capacidad y Conocimiento, de los 5 miembros que integran la Unidad, 1 de sus funcionarios con experiencia laboral superior a los tres meses, considera que su capacidad y conocimiento del puesto es muy bueno; 1 persona con una experiencia laboral superior a los 6 meses considera que su capacidad y conocimiento del puesto que desempeña es muy bueno y 3 de los miembros del grupo, con una experiencia laboral mayor al año, señalan que el nivel de capacidad y de conocimiento del puesto es muy bueno también.

Dado lo anterior, se puede deducir que la gran mayoría de sus miembros se sienten identificados y seguros del trabajo que realizan; por eso, los resultados que obtienen del mismo es satisfactorio. Ninguno de sus integrantes califica su desempeño en las categorías de normal, regular, bueno, excelente, deficiente o malo.

En la Tabla N°1 de Análisis de Entrevista 1, la Encargada de la Unidad de Ejecución Contractual indica desde su inicio hasta el presente, que la Unidad no ha contado con un manual de procedimientos operativos, ni tampoco administrativos, debido a que la misma no existe formalmente

dentro de la estructura organizacional de la Proveeduría, ya que en la estructura de la institución, tampoco existe como tal.

Señala que pese a ello, a la Unidad se le ha atribuido una serie de funciones o tareas por realizar, tales como: registro de órdenes de compra tanto mayores al millón de colones como menores a esta cantidad, registro de las garantías de cumplimiento de las diferentes contrataciones, seguimientos de garantías de fábrica, ejecuciones de garantías de cumplimiento y cláusulas penales, ampliación de dichas garantías, registro y seguimiento de los contratos por servicios continuados y de alquileres, exoneración de bienes y seguimiento de los mismos y revisión total de los expediente de contratación, las cuales son ejercidas por un grupo de 5 funcionarios públicos.

En cuanto a los patrones que utiliza tanto el encargado del área, como los funcionarios de la Unidad, para dar seguimiento a los procedimientos operativos existentes, la Licda. Argüello Araya manifiesta que en el caso particular de las garantía de cumplimiento, así como de las órdenes de compra mayores y menores al millón de colones, se extrae del sistema un listado de lo que se vence a una fecha determinada y con base en ella, se verifica la ejecución de lo pactado en el contrato y si amerita en algún momento realizar una ampliación a la garantía de cumplimiento, o bien, permite detectar los atrasos en los cuales ha incurrido la casa comercial y el porqué de los mismo. En caso de existir atraso, la encargada agrega que el mismo puede ser castigado si se ejecuta la garantía de cumplimiento o se ejerce el derecho de la cláusula penal por el porcentaje que indica el cartel de la contratación.

En relación con los contratos por servicios continuados, a los mismos se les da un seguimiento y control diferente, ya que se hace una vez al mes, y el seguimiento que se hace de la garantía de cumplimiento del contrato en particular, va emparejado con la renovación anual del contrato; asimismo,

se debe tener presente el estado en el que se encuentran las especies fiscales en caso de que se deba renovar el mismo, y de esta forma formalizar el trámite.

Para las órdenes de compra correspondiente al Fondo Rotatorio, alega la Encargada de la Unidad, el seguimiento es el mismo que en los casos anteriores; sin embargo, la diferencia radica en que no hay forma de ejecución de multas, ni de garantía, ya que es un proceso expedito, que por su carácter de urgente no requiere de una garantía de cumplimiento que la respalde.

En el cargo de importaciones, la Encargada señala que las funciones que en él se realizan, son más operativas que en cualquiera de los demás puestos de la Unidad y que debido a ello, los patrones que se utilizan para dar el seguimiento y control de los mismos son muy distintos de los demás casos, ya que el trámite depende más de la agilidad y rapidez de instituciones externas al Poder Judicial, que de la Unidad misma, como por ejemplo: presentación de documentos por parte de la casa comercial, confección de la exoneración, envío al Ministerio de Hacienda, el cual dura en el trámite de 5 a 10 días, devolución del documento al Poder Judicial, envío de la exoneración nuevamente a la casa comercial; se procede a realizar el desalmacenaje correspondiente de la mercadería y, por último, se entrega el mismo a la Unidad Administrativa que lo solicitó originalmente al Departamento de Proveeduría Judicial.

Más que todo en este caso se da un seguimiento en cuanto al tiempo requerido por cada una de sus partes a lo largo del proceso.

La encargada de la Unidad manifiesta que en el caso de la revisión de los expediente de la contratación, el seguimiento y los patrones por utilizar para realizar el mismo también son diferentes, pues se aplica al día, conforme los expedientes llegan a la Unidad por parte del personal de la Sección

de Compras Directas. Se diseñaron dos fórmulas para llevar el control de los mismos y se revisa que todos los documentos para dar inicio a la contratación, hayan sido entregados correctamente y de acuerdo con las condiciones y tiempos requeridos en el cartel o en el pliego de condiciones de la contratación. Se elaboran informes cada tres meses y se hacen estadísticas tanto a nivel global como individual para medir las condiciones de los expediente y de la persona que tenga a cargo su elaboración.

La Encargada de la Unidad de Ejecución Contractual, agrega que los patrones que se utilizan para dar el seguimiento y el control requerido a los expediente de contratación no son los mejores; sin embargo, sus miembros hacen lo posible por hacer su trabajo de manera eficiente y eficaz. Señala que se necesita contar con un sistema de cómputo integrado que permita agilizar los procedimientos y hacer de los mismos un proceso menos tedioso y lento. Afirma que la deficiencia que pueda existir en ellos no se debe a la falta de un equipo de trabajo calificado u adecuado para realizarlo, ya que los funcionarios que la integran tratan de dar su mayor esfuerzo y dedicación, porque el trabajo se realice en el tiempo requerido y bajo las mejores condiciones. No obstante, el factor primeramente expuesto es el que causa mayor incomodidad en el trabajo que se realiza.

De acuerdo con el párrafo anterior, la Encargada de la Unidad, indica que lo ideal para mejorar dichos patrones y hacer de la labor de seguimiento y de control un proceso exitoso, sería crear un sistema informático en red y que estuviera integrado a los departamentos de Financiero Contable, Almacén, Compras Directas, entre otros; de esta forma, se extrae la información desde la Unidad, sin necesidad de digitar cada uno de los documentos que ingresen a la misma más de una vez. Recomienda que el sistema permita, en el caso de los seguimientos de Contratos por servicios continuados y alquileres, tirar un listado de los mismos que facilite un control de los contratos que se

vencen dentro de los seis meses siguientes y de esta forma, alertar al Departamento de Compras Directas para las contrataciones futuras.

La Licda. Argüello Araya también recalca la importancia de contar con un fax moden o correo electrónico que permita el acceso a la información y que la misma sea recibida en el tiempo requerido.

(Ver Anexo N° 4).

Tabla N° 1 Análisis de Contenido N° 1
El seguimiento en los Procesos Operativos de la Unidad de Ejecución Contractual

Seguimiento	Pregunta	Texto
	1.Elementos Fundamentales de la Contratación Administrativa, pág. 31, los requisitos previos a la contratación administrativa.	Dichos <u>requisitos previo</u> son: registro de proveedores, programa de adquisiciones, sección especializada en el diario oficial, decisión inicial, finalidad pública, formación del expediente, unidad tramitadora, disponibilidad presupuestaria y verificación.
	2. Ley de contratación administrativa, art. 7, inicio de los procedimientos, pág. 38.	<u>Inicio del procedimiento</u> . El procedimiento de contratación se inicia con la decisión administrativa de promover el concurso, emitida por el funcionario o el órgano competente. Esta decisión, que encabezará el expediente que se forme, será motivada y contendrá, por lo menos, una justificación de su procedencia, según el programa de actividades de la Administración o el Plan Nacional de Desarrollo.
	3.Ley de Contratación Administrativa, art. 9, pág. 39.	<u>Art.9: Previsión de Verificación</u> . Para comenzar el procedimiento de contratación, la Administración deberá acreditar, en el expediente respectivo, que dispone o llegará a disponer, en el momento oportuno, de los recursos humanos y la infraestructura administrativa suficiente para verificar el fiel cumplimiento del objeto de la contratación, tanto cuantitativa como cualitativamente.
	4.Elementos Fundamentales de la Contratación Administrativa, pág. 35, punto 2.6, formación del expediente y custodia.	<u>Formación del Expediente y su Custodia</u> : La Unidad responsable de ejecutar el procedimiento tendrá bajo su custodia el expediente, debidamente foliado, incorporando los documentos en el mismo orden en que estos sean presentados por el oferente o por las oficinas administrativas involucradas en el concurso. Regula que no podrá postergarse la incorporación de documentos al expediente a la espera del acto de adjudicación.

FUENTE: Ley y Reglamento General de Contratación Administrativa, Elementos Fundamentales de la Contratación Administrativa. Marzo, 2001.

En la Tabla 1 de Análisis de Contenido 1, de acuerdo con lo establecido en la Ley y Reglamento General de la Contratación Administrativa y en el documento bibliográfico Elementos Fundamentales de la Contratación Administrativa, en materia de seguimiento en los procesos de ejecución contractual, se indica lo siguiente:

Dentro de los requisitos previos a la contratación administrativa, La Ley y su reglamento señalan la existencia de un registro de proveedores, programa de adquisiciones, sección especializada en el diario oficial, decisión inicial, finalidad pública, formación de un expediente, existencia de una unidad tramitadora de la información, disponibilidad presupuestaria y verificación de la misma.

El inicio del procedimiento de contratación de acuerdo con la Ley y su Reglamento indican que el mismo se establece con la decisión administrativa de promover el concurso, emitida por el funcionario o el órgano competente, dicha decisión encabeza el expediente de la contratación y contiene una justificación del lugar de donde procede.

La previsión de la verificación según la Ley General de Contratación Administrativa, indica que la Administración deberá acreditar, en el expediente respectivo, en el momento oportuno, de los recursos humanos y la infraestructura administrativa suficiente para verificar el fiel cumplimiento del objeto de la contratación, tanto cuantitativa como cualitativamente.

En cuanto a la formación del expediente de contratación y su custodia, el libro Elementos Fundamentales de la Contratación Administrativa señala que la unidad responsable de ejecutar el procedimiento tiene bajo su custodia el expediente, debidamente foliado, e incorpora los documentos en el mismo orden en que estos sean presentados por el oferente o por las oficinas administrativas

involucradas en el concurso. Una vez realizada la adjudicación no puede sumarse documentación al expediente de la contratación.

2. Control

En la Tabla N° 2 del Análisis de la Entrevista 1, la Encargada de la Unidad de Ejecución Contractual, manifiesta que en cuanto a la existencia de una estrategia eficaz que permita realizar un mayor control de las actividades que en ella se realizan, no existe; ni siquiera el Departamento de Proveeduría como estructura formal dentro de la institución, tiene una estrategia de trabajo establecida, por medio de la cual la Unidad pueda guiarse para llevar a cabo sus funciones y establece que lo ideal sería que existiera una estratégica que sirviera como patrón o modelo a seguir.

Lo que pasa en este caso es que desarrollar una estrategia a nivel de una Unidad que no se encuentre equiparada o emparejada con una estrategia global tanto a nivel Departamental, como Institucional, es muy difícil, ya que éstas tienen que seguir la misma dirección para el logro de los objetivo que se persiguen, que al fin y al cabo se constituyen en objetivos comunes de interés para todos.

En cuanto a la necesidad de desarrollar métodos y estrategias de control para dirigir las funciones de la Unidad, la Encargada de la misma, considera como indispensables su existencia , ya que sin ellas, tanto las empresas públicas como privadas, no sabrían hacia dónde dirigirse. No existe un camino definido, no hay objetivos bien planteados, no hay una visión de la empresa como tal y, mucho menos, una misión por la cual trabajar juntos para el logro de metas comunes; sin todo esto, la empresa estaría dando tumbos. Se aplicaría lo que en su opinión llama una Administración por ocurrencia, que consiste en tomar una serie de decisiones tal y como se dan, de manera individual, por

cuenta propia, dejando de lado el trabajo en equipo para alcanzar fines comunes, guiados por un mismo pensamiento. (Ver Anexo N°4).

MATRIZ # 5

CONOCIMIENTO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTO OPERATIVOS, SEGÚN CARGO DESEMPEÑADO

CARGO DESEMPEÑADO	MANUAL DE PROCEDIMIENTO OPERATIVOS	
	SI	NO
OFICINISTA	-	2 (40%)
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	-	2 (40%)
ASISTENTE PROVEEDURÍA	-	1 (20%)
TÉCNICO ESPECIALIZADO	-	-

FUENTE: Cuestionario al Personal de la Unidad de Ejecución contractual, Poder Judicial. Marzo, 2001.

En la Matriz N° 5, denominada Conocimiento del Manual de Procedimientos Operativos, según Cargo Desempeñado, de los 5 miembros que integran la Unidad de Ejecución Contractual, ninguno de estos tiene conocimiento de la existencia de un manual de procedimientos operativos que permita ser tomado como guía en el desarrollo de las actividades que se realizan en cada uno de los puestos existentes.

MATRIZ # 6

FRECUENCIA DEL SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LOS PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS, SEGÚN CARGO

FRECUENCIA DEL SEGUIMIENTO Y CONTROL	CARGO DESEMPEÑADO			
	OFICINISTA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	ASISTENTE PROVEEDURÍA	TÉCNICO ESPECIALIZADO
CADA SEMANA	-	-	1 (20%)	-
CADA DOS SEMANAS	2 (40%)	2 (40%)	-	-
CADA TRES SEMANAS	-	-	-	-
CADA MES	-	-	-	-
CADA TRES MESES	-	-	-	-

FUENTE: Cuestionario al Personal de la Unidad de Ejecución Contractual, Poder Judicial. Marzo, 2001.

En relación con la Matriz N° 6, denominada Frecuencia del Seguimiento y Control de los Procedimientos Operativos según Cargo Desempeñado, de los 5 miembros que integran la Unidad de Ejecución Contractual, 2 funcionarios que desempeñan el cargo de Oficinistas Administrativos realizan el control y el seguimiento de los procedimientos operativos cada dos semanas; 2 miembros, con cargo de Asistentes Administrativos, llevan a cabo el control y el seguimiento cada dos semanas y 1 Asistente de Proveeduría realiza el control y el seguimiento cada semana dada la naturaleza de las funciones que realiza. Ninguno de sus integrantes realiza el seguimiento cada tres semanas, cada mes o cada tres meses; se puede deducir que el grupo de trabajo se encuentra constantemente involucrado en los cambios o pormenores que se puedan presentar en relación con una contratación determinada.

MATRIZ # 7
CALIDAD DEL SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LOS PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS, SEGÚN CARGO DESEMPEÑADO

CALIDAD DEL SEGUIMIENTO Y CONTROL	CARGO DESEMPEÑADO			
	OFICINISTA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	ASISTENTE PROVEEDURÍA	TÉCNICO ESPECIALIZADO
EXCELENTE	-	-	-	-
MUY BUENO	1 (20%)	1 (20%)	-	-
BUENO	1 (20%)	1 (20%)	1 (20%)	-
REGULAR	-	-	-	-
DEFICIENTE	-	-	-	-
MALO	-	-	-	-

FUENTE Cuestionario al Personal de la Unidad de Ejecución Contractual, Poder Judicial. Marzo, 2001.

De acuerdo con la Matriz N° 7, denominada Calidad del Seguimiento y Control de los Procedimientos Operativos según Cargo Desempeñado, de los 5 miembros que integran la Unidad de Ejecución Contractual, 1 funcionario, con puesto de Oficinista Administrativo, considera la calidad del seguimiento y control que se da de los procedimientos operativos como muy bueno; 1 miembro que desempeña el cargo de Asistente Administrativo manifiesta que la calidad que se da en relación con el control y el seguimiento de los procedimientos operativos es muy bueno; 1 funcionario, con cargo de

Oficinista Administrativo, lo considera como bueno; 1 de sus miembros en el puesto de Asistente Administrativo, como bueno y 1 funcionario en el cargo de Asistente de Proveeduría como bueno. Ninguno de sus funcionarios considera la calidad del seguimiento y del control de los procedimientos operativos existentes como excelente, regular, deficiente o malo.

B. Estructura Organizacional

1. Descripción de cargos

De acuerdo con la Tabla N° 3 de Análisis de la Entrevista 1, la Encargada de la Unidad de Ejecución Contractual, considera que la Estructura Organizacional es antojadiza, en el sentido de que la misma se creó no por necesidad, sino por obligación, ya que la Ley y Reglamento General de Contratación Administrativa, en sus artículos N° 102 y N° 108, señalan la importancia de contar con una entidad que se encargue de velar por el cumplimiento del proceso de ejecución contractual. De esta forma, el Proveedor Judicial crea la Unidad tomando únicamente dos plazas vacantes para que se diera inicio con las funciones de la misma; no se definieron desde un principio, sino que se dieron por mera ocurrencia de su creado; de esta forma, no se percató que las mismas debían ser desarrolladas por profesionales no sólo en el área de la Administración, sino también del Derecho.

La organización de los puestos de trabajo, dentro de la Unidad según la opinión de la Licda. Argüello Araya para mejorar el desempeño de las funciones, no se ha dado adecuadamente; es posible que para la cantidad de trabajo y funciones que se llevan a cabo en la misma, en ocasiones, son realizadas por funcionarios que no tienen un alto nivel académico, solo cuentan con la experiencia y a pesar de ello, tienen mucha responsabilidad en sus manos y se les exige tanto como un profesional con alto grado académico. Considera que dichos puestos deberían ser desempeñados por personas que a su vez tengan mayor capacidad de análisis y de síntesis y que sean más acordes con las funciones que

en los mismos se desarrollan. Agrega que los puestos de trabajo deberían ir equilibrados tanto en el nivel académico que posea el funcionario, como con la cantidad de tareas por realizar y la retribución económica que se reciba del mismo.

En cuanto a los principales limitantes que se dan para el mejor desarrollo de los procedimientos operativos, la Encargada de la Unidad de Ejecución Contractual, manifiesta que el más notorio lo constituye el sistema informático con que cuenta actualmente la misma, pues debería ser más eficiente para poder cumplir, de forma satisfactoria, con los objetivos que se persiguen. Enfatiza que los puestos de trabajo que se le han dado a la unidad, en muchas ocasiones, no han sido acordes con las funciones que en ella se desarrollan, sino que han sido sacados de la manga, o bien, los únicos disponibles en ese momento.

Manifiesta a su vez, que el nivel o la capacidad de conocimientos, síntesis y análisis con que cuentan algunos de sus miembros, muchas veces, no es el más adecuado para desempeñar, adecuadamente, las funciones de un puesto de trabajo determinado, así como la disposición para hacerlo, el grado de madurez y responsabilidad de la persona, la edad y otros. Agrega, a su vez, que en la mayoría de los casos, los funcionarios de la Unidad estudian carreras que no tienen relación directa con el trabajo que realizan, por lo tanto, no se sienten identificados, ni comprometidos hacia ello.

En cuanto a los niveles de responsabilidad existentes en la Unidad, la Licda. Argüello Araya manifiesta que se miden de acuerdo con el puesto y las tareas que en ellos se desarrollan, tal es el caso de los Oficinistas Administrativos, quienes presentan una responsabilidad mínima en el desarrollo de sus funciones; aunque en algunos casos, sí se les otorga un nivel mayor. En el caso de los Asistentes Administrativos y de Proveeduría, el nivel de responsabilidad es aún mayor, ya que las

tareas que desempeñan son más analíticas que prácticas y requieren de mayor capacidad para la toma de decisiones.

De acuerdo con los métodos o normas para medir los niveles de desempeño del personal a su cargo, la Encargada de la Unidad indica que no existen; dada la naturaleza y la variedad de las tareas que se realizan, es muy difícil aplicar un método de medición del desempeño común para todos y que a la vez permita que los mismos puedan ser unificados. Agrega que, dadas las características anteriores, también es difícil identificar niveles de autoridad formal e informal; además, es muy pequeña y hace más difícil que esto se pueda definir o marcar claramente. (Ver Anexo N°4).

MATRIZ # 8
PERCEPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, SEGÚN CARGO O PUESTO

PERCEPCIÓN ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	CARGO DESEMPEÑADO			
	OFICINISTA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	ASISTENTE PROVEDURÍA	TÉCNICO ESPECIALIZAD O
ABIERTA	-	-	-	-
CERRADA	-	1 (20%)	-	-
COMPLEJA	-	-	-	-
FLEXIBLE	2 (40%)	1 (20%)	1 (20%)	-

FUENTE: Cuestionario al Personal de la Unidad de Ejecución Contractual, Poder Judicial, Marzo, 2001.

En relación con la Matriz N° 8, denominada Percepción de la Estructura Organizacional según Cargo Desempeñado, de los 5 miembros que conforman la Unidad de Ejecución contractual, 1 funcionario, en el puesto de Asistente Administrativo, considera la estructura organizacional como cerrada; 2 funcionarios en el cargo de Oficinistas Administrativos la consideran flexible y 2 funcionarios en el puesto de Asistente Administrativo y de Proveduría respectivamente, como flexible. Ninguno de sus integrantes la percibe como abierta o compleja. La estructura organizacional, en términos generales, es considerada por su personal como aceptable, ya que permite que se den, en la medida de

lo posible, mejoras en todos los niveles independientemente del puesto que se desempeñe, mayor comunicación entre compañeros, mayor delegación de funciones y mayor participación para la toma de las decisiones.

MATRIZ # 9
LIMITANTES PRESENTES EN LOS PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS, SEGÚN CARGO DESEMPEÑADO.

LIMITANTES	CARGO DESEMPEÑADO			
	OFICINISTA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	ASISTENTE PROVEDURÍA	TÉCNICO ESPECIALIZADO
COMPLEJIDAD	-	-	-	-
POCO FLEXIBLES	-	-	-	-
TIEMPO DE ESPERA Y RESPUESTA	1 (20%)	1 (20%)	1 (20%)	-
TECNOLOGIA	1 (20%)	1 (20%)	-	-

FUENTE: Cuestionario al Personal de la Unidad de Ejecución Contractual, Poder Judicial. Marzo, 2001.

En relación con la Matriz N°9, denominada Limitantes presentes en los Procedimientos Operativos, según Cargo Desempeñado, de los 5 miembros que conforman la Unidad, 3 funcionarios consideran que el principal limitante para el buen desarrollo de los procedimientos operativos lo constituye el tiempo de espera y de respuesta de los mismos; 2 de sus funcionarios concuerdan con que el principal limitante es la tecnología, la cual hace que el desarrollo, control y seguimiento de dichos procedimientos sea tan lento y tedioso en algunas funciones. Ninguno de sus integrantes considera que la complejidad de los mismos o la poca flexibilidad que se da en los procedimientos operativos, sean considerados como limitantes importante para su desarrollo.

2. Tamaño de la Unidad

En relación con la Tabla N° 4 del Análisis de la Entrevista N° 1, la Encargada de la Unidad de Ejecución Contractual manifiesta que la misma cuenta con un total de seis miembros, incluyendo su

persona; considera que la misma es bastante pequeña, en comparación con otras Unidades del Departamento y de la Institución en general.

Asimismo, de acuerdo con el uso y conocimiento de los estándares de salud ocupacional que se siguen en la Unidad para realizar las actividades sanamente, la Licda. Argüello Araya señala que sí tiene conocimiento de los mismos y que, de acuerdo con su opinión, las condiciones en las que actualmente se encuentra la Unidad cumplen con lo establecido, tienen suficiente espacio, no se encuentran aglutinados, hay suficiente luz y se tiene una ventilación adecuada. El único inconveniente que encuentra en este sentido, es que la oficina es muy ruidosa, dado a que da a la carretera principal y, como consecuencia, existe mucho polvo. No obstante, las condiciones son aceptables para trabajar cómodamente y sin problema alguno.

Dado lo anterior, la Licda. Argüello Araya explica que la distribución que se ha dado de los empleados en sus puestos de trabajo, se debe más que todo al conocimiento en materia de Salud Ocupacional que la misma posee; sin embargo, aclara que el Departamento de Salud Ocupacional del Poder Judicial es nulo, ya que no se preocupa por dar sugerencias o recomendaciones para mejorar las condiciones laborales y buscar medidas preventivas que garanticen mayor seguridad a los funcionarios de la institución en caso de emergencias.

La Encargada de la Unidad de Ejecución Contractual señala que, aunque es consciente que la cantidad de trabajo que se da en la Unidad es bastante, no ve la necesidad de aumentar en número el personal que tiene a su cargo; considera que el espacio físico con que cuenta para el desempeño de las labores, es el más adecuado dado a que no existe un número elevado de funcionarios en la Unidad. *(Ver Anexo N°4).*

3. Tecnología

En la Tabla N° 1 del Análisis de la Entrevista 2, el Encargado de la Sección de Informática del Departamento de Proveduría del Poder Judicial, considera que el “software” que actualmente se utiliza en la Unidad de Ejecución Contractual satisface a medias las necesidades de la misma, ya que si bien es cierto existen algunos programas aislados que se utilizan para realizar las labores, estos carecen de compatibilidad y comunicación entre ellos, lo cual dificulta el fácil manejo de toda la información de la que se dispone en una Unidad determinada .

En relación con los equipos de cómputo que utiliza la Unidad, el Encargado de la Sección de Informática, señala que el mismo es más que suficiente para manejar cualquier tipo de “software” que se desee implantar y satisfacer tanto las necesidades presentes como futuras de la misma. Aclara que el caso de la red con que cuenta la Proveduría Judicial funciona de manera adecuada y se mantienen actualizados los equipos constantemente, para que ello no sea un impedimento en el desarrollo de las labores.

En relación con el tipo de equipo que sería mejor implantar en la Unidad para mejorar el desempeño de las funciones de la misma, el encargado de la Sección de Informática manifiesta que, dadas las condiciones económicas y de calidad del personal que existe en este campo, el equipo utilizado actualmente es adecuado; hacer el cambio a un nivel superior, implicaría mayor capacitación y adquisición de profesionales, debido a que los existentes actualmente no cuentan con amplios conocimientos para manejar tecnología avanzada.

El Encargado de la Sección de Informática, a su vez, indica que la Unidad tiene la capacidad suficiente para responder a la cantidad de información que se procesa diariamente en la misma, pues puede almacenar masivas cantidades de ésta.

De acuerdo con la existencia de programas de soporte que puedan recuperar o almacenar información en caso de fallas en el equipo, el Encargado señala que la Unidad cuenta con programas de respaldo de información lo suficientemente eficaces como para manejar este tipo de inconvenientes.

El Encargado de la Sección de Informática manifiesta que las funciones y el uso que se le dé a los sistemas tecnológicos, pueden ser explotados ampliamente mediante una capacitación más adecuada al personal existente y la contratación de personal con más conocimiento en el ámbito de la informática.

En cuanto a las recomendaciones que el Encargado proporciona para mejorar en el campo de la tecnología, están: dar mayor capacitación a los empleados que se desempeñan en dicha área; crear nuevas aplicaciones para facilitar el trabajo que se realiza en los diferentes puestos; mantener el equipo en mantenimiento continuo para que el mismo no se desactualice; procurar una mayor integración del departamento de informática con los encargados de la misma en los diferentes departamentos y así trabajar de manera conjunta y no independientemente como se realiza actualmente; utilizar Internet para facilitar el acceso a las aplicaciones desde cualquier punto. Recomienda integrar los sistemas informáticos actuales para que se puedan comunicar entre ellos.

Por último, manifiesta que los sistemas actuales deben ser rediseñados y actualizados en forma global, para poder satisfacer al máximo la capacidad no sólo de la Unidad de Ejecución Contractual, sino de toda la Institución. (*Ver Anexo N°4*).

C. Ejecución Contractual

1. Calidad

En la Tabla N° 5 del Análisis de la Entrevista 1, la Encargada de la Unidad de Ejecución Contractual, señala que la calidad en los procesos de ejecución contractual es aceptable, mas no el ideal, ya que en la medida de lo posible todo el equipo de trabajo da lo mejor de sí mismos, para que el mismo salga de la mejor forma. Sin embargo, considera que las actividades mejorarían si se lograra desarrollar un sistema de computo integrado, así como una mayor comunicación con las Unidades en las cuales se da inicio al proceso de ejecución contractual.

En relación con la eficiencia y la eficacia de los procedimientos operativos de la Unidad de Ejecución Contractual para dar mayor calidad tanto a los usuarios internos y externos a la Institución, considera que se hace todo lo posible al respecto para que el objeto contractual llegue en el menor tiempo posible a la unidad que lo solicita y bajo las condiciones que se establecieron originalmente en el cartel o pliego de condiciones de la contratación. No obstante, piensa que la calidad que se ofrece no es excelente debido a que la misma no depende solo de la Unidad, sino de otras Secciones que forman parte del proceso y en las cuales se da el inicio de la contratación.

Estas, al presentar deficiencias en sus funciones, hacen que el producto final que recibe la Unidad de Ejecución Contractual, se entregue con errores y, a la larga, tienen que ser respaldadas por la misma, aunque la culpa no sea de ésta. Por lo tanto, y dado a lo anterior, considera que el proceso de ejecución contractual se debe de desarrollar en equipo, asumiendo compromisos y responsabilidades entre todos los involucrados en el proceso. *(Ver Anexo N°4).*

MATRIZ # 10
CALIDAD EN LOS PROCESOS DE EJECUCIÓN CONTRACTUAL, SEGÚN EXPERIENCIA LABORAL

EJECUCIÓN CONTRACTUAL	EXPERIENCIA LABORAL			
	NUEVO INGRESO	MÁS DE 3 MESES	MÁS DE 6 MESES	MÁS DE 1 AÑO
EXCELENTE	-	.	-	-
MUY BUENO	-	-	-	
BUENO	-	-	-	-
REGULAR	-	1 (20%)	-	1 (20%)
ADECUADO	-	-	1 (20%)	2 (40%)
EFICIENTE Y EFICAZ	-	-	-	-

FUENTE: Cuestionario al Personal de la Unidad de Ejecución Contractual. Marzo, 2001.

De acuerdo con la Matriz N° 10, denominada Calidad en los procesos de Ejecución Contractual, según Experiencia Laboral de su personal, de los 5 funcionario que componen la Unidad de Ejecución Contractual, 1 de sus funcionarios, con una experiencia laboral superior a los tres meses, considera que la calidad presente en todos los procesos de ejecución contractual es regular; 1 miembro del equipo de trabajo, con una experiencia laboral superior a 1 año, manifiesta que la calidad de los mismos es regular también y 3 de sus funcionarios, cuya experiencia laboral es superior a los 6 meses y 1 año, dicen que la calidad en los procesos de ejecución contractual es adecuada.

Ninguno de sus miembros considera que la calidad ofrecida en dichos procesos sea excelente, muy buena, buena, o eficiente y eficaz.

2. Plazo

Tabla N° 2 Análisis de Contenido N° 1
Cumplimiento del plazo de entrega de lo pactado

Plazo	Pregunta	Texto
	1.Elemento Fundamentales de la Contratación Administrativa, pág. 53, punto 1.1. Pliego de Condiciones.	<u>Pliego de Condiciones</u> : Es el conjunto de cláusulas redactadas por la Administración, que especifican lo que se concursa, establecen las condiciones de todo tipo que regirán en el futuro contrato. En el se definen tanto lo derechos como las obligaciones de las partes, por lo tanto, se constituye en el reglamento específico del contrato.
	2.Elemento Fundamentales de la Contratación Administrativa, pág 53, punto 1.2, doble función del pliego de condiciones.	<u>Doble Función del Pliego de Condiciones</u> : Antes de nacer el contrato le indica a los potenciales oferentes las condiciones que deben cumplir para resultar adjudicatarios y cuando se formaliza éste, demarca el ámbito de acción de las partes.
	3.Reglamento General de Contratación Administrativa, artículo 45. Estructura del Cartel de Condiciones.	<u>Estructura Mínima del Cartel</u> : El cumplimiento de los requisitos previos de la contratación, la preparación del cartel de licitación, con las condiciones generales y las especificaciones técnicas requeridas, el cual contendrá las bases para calificar y comparar las ofertas, la publicación, en el Diario Oficial, del aviso de licitación que invita a participar, la posibilidad, para cualquier oferente potencial, de objetar el cartel cuando considere que se viola alguno de los principios generales de la contratación, la publicidad de todos los trámites del procedimiento y el acceso a todos los estudios técnicos, preparados por la Administración o para ella, la motivación del acto de adjudicación, la presunción del sometimiento pleno del oferente al ordenamiento jurídico costarricense y a las reglas generales y particulares de la licitación, la redención de garantías de participación y cumplimiento, la posibilidad de subsanar los defectos insustanciales en que incurran los oferentes o la Administración, y la posibilidad de recurrir el acto de adjudicación, en los términos que señala esta Ley.
	4.Elementos Fundamentales de la Contratación Administrativa, pág. 57, punto 1.5. Modificaciones del Pliego de Condiciones.	<u>Modificaciones y Aclaraciones al pliego de condiciones</u> : Cualquier modificación al pliego de condiciones, deberá hacerse por los mismos medios en que se cursó la invitación, con al menos ocho días hábiles de anticipación al vencimiento del plazo de recepción de ofertas. Es por ello que, si la modificación altera significativamente el objeto, debe darse una prórroga para la recepción de ofertas dependiendo del objeto de la contratación.
Continúa en la siguiente página	5.Artículo 49, del Reglamento General de Contratación Administrativa, Alcances y Efectos de la Oferta.	<u>Alcances y efectos de la oferta</u> : La oferta debe cumplir con los requisitos y adjuntar la documentación y anexos señalados por el cartel. La sola presentación de la oferta se entenderá como una manifestación inequívoca de la voluntad del oferente de contratar con pleno sometimiento a las condiciones y especificaciones del cartel y las disposiciones legales y reglamentarias pertinentes. Es elegible la oferta que se ajuste a las condiciones y especificaciones esenciales del cartel. Únicamente serán excluidas del concurso las ofertas contrarias al ordenamiento jurídico o que

Viene de la página anterior.		impidan la satisfacción del interés general perseguido por el respectivo procedimiento de contratación. Una vez recibida por la oficina correspondiente, la oferta no podrá ser retirada de ésta y se tendrá como propiedad de la Administración interesada en el concurso.
	6.Elementos Fundamentales de la Contratación Administrativa, punto 2.3. Presentación de la Oferta.	La oferta debe ser presentada por escrito, en forma personal, por correo o por medios electrónicos si en el cartel se estableció la posibilidad. Debe ser presentada en idioma español, junto con toda la información complementaria que pida el pliego de condiciones. Deben presentarse en sobre cerrado, en el que se indicará la dirección de la oficina que la recibe, el número y nombre de la licitación. Es un requisito esencial de la oferta estar firmada por quien ostente el poder para ello.
	7.Punto 2.4, del documento Elemento Fundamentales de la Contratación Administrativa, caducidad de la oferta.	La oferta se entiende sometida al plazo indicado en el pliego de condiciones o en su ausencia, por el plazo previsto para dictar el acto de adjudicación. Si la vigencia de la oferta fenece, la administración o la Contraloría General de la República pueden prevenir al afectado, aun después de dictado el acto de adjudicación para que dentro del término de 3 días hábiles manifieste si mantiene los términos de la oferta y por cuánto tiempo. Si no la atiende se tendrá por caducada la oferta y se ejecutará la garantía de participación.

FUENTE: Ley y Reglamento General de Contratación Administrativa, Elementos Fundamentales de Contratación Administrativa. Marzo, 2001.

De acuerdo con la Tabla N° 2 de Análisis de Contenido 1, el documento Elementos Fundamentales de la Contratación Administrativa, señala que el pliego de condiciones es un medio a través del cual se puede verificar el cumplimiento del plazo de entrega del objeto de la contratación. El mismo contiene todo el conjunto de cláusulas redactadas por la Administración, especifica lo que se concursa, establece las condiciones que van a regir el futuro contrato; además, se define tanto los derechos como las obligaciones de las partes. Se constituye en el reglamento específico del contrato.

El Pliego de Condiciones desarrolla una doble función, ya que antes de nacer, el contrato le indica a los potenciales oferentes las condiciones que deben cumplir, para resultar adjudicatarios y cuando se formaliza éste, demarca el ámbito de acción de las partes involucradas dentro del mismo.

El Reglamento General de Contratación Administrativa, manifiesta que tanto el pliego de condiciones como el cartel de condiciones, poseen una estructura propia, en las cuales se demarcaran aspectos tales como: los requisitos previos de contratación, la preparación del cartel de la licitación, con las condiciones generales y las especificaciones técnicas requeridas; el objetar el cartel cuando considere que se viola alguno de los principios generales de la contratación; la redención de garantías de participación y de cumplimiento, oferta del contratista con las generalidades de la misma plazos y lugar de entregas, entre otros términos que la Ley establece para la correspondiente adjudicación.

El documento Elementos Fundamentales de la Contratación Administrativa, señala que el pliego de condiciones y el cartel de la contratación puede presentar modificaciones y aclaraciones, los cuales deben realizarse por los mismos medios en que se cursó la invitación, con al menos ocho días hábiles de anticipación al vencimiento del plazo de recepción de las ofertas por parte de los contratistas y si en determinado caso la modificación afecta gravemente el objeto de la contratación, se da una prórroga para la recepción de las ofertas, dependiendo de lo contratado.

Los alcances y los efectos de la Oferta presentada por el contratista e incluida en el cartel o pliego de condiciones de la contratación de acuerdo con el Reglamento General de Contratación Administrativa, establece que debe cumplir con los requisitos y adjuntar la documentación y anexos señalados por la ley. Por lo tanto, es elegible la oferta que se ajuste a las condiciones y especificaciones esenciales del cartel y pliego de condiciones; sin embargo, es clara en manifestar que se excluyen del concurso las ofertas contrarias al ordenamiento jurídico o que impidan la satisfacción del interés general.

En cuanto a la presentación de la oferta, el documento Elementos Fundamentales de la Contratación Administrativa indica que la misma debe darse por escrito, en forma personal, por correo o

por medios electrónicos si en el cartel se estableció; debe estar en idioma español, entregarse en sobre cerrado e indicar la dirección de la oficina que la recibe, el número y nombre de la licitación y la firma del que ostente el poder para ello.

La caducidad de la oferta se entiende sometida al plazo indicado en el pliego de condiciones o en su ausencia, por el plazo previsto para dictar el acto de adjudicación; en caso de que la misma fenezca, la Administración puede prevenir al afectado, aún después de dictado el acto de adjudicación para que dentro del término de 3 días hábiles, manifieste si mantiene los términos de la oferta y por cuánto tiempo. Si no lo atiende, se tiene por caducada la oferta y se ejecuta la garantía de participación.

3.Servicio

En la tabla N° 6 del Análisis de la entrevista 1, la Encargada de la Unidad de Ejecución Contractual manifiesta que los métodos para evaluar la calidad del servicio ofrecido en cada uno de los procedimientos operativos existentes en la misma, no existen al menos en la mayoría de los casos, ya que dada la naturaleza de las funciones que en ella se realizan, se podría aplicar en algunas situaciones, pero en otras no. Considera que la función de ofrecer un servicio de calidad no sólo depende de la Unidad de Ejecución Contractual, que en definitiva es el área en la cual recae el producto final del proceso, sino de otras unidades que participan de una o de otra forma de la culminación del mismo.

Para poseer un alto grado de servicio, para aquellos que necesitan y dependan del mismo, la Licda. Argüello Araya señala que éste debe ser ofrecido por todo el Departamento de Proveeduría Judicial como un todo integrado, en donde la responsabilidad y el sentido de compromiso recaiga en los

hombros de todos los involucrados en los procedimientos, tanto operativos como administrativos, desde su etapa de inicio hasta la culminación del mismo. Por otra parte, agrega que el servicio que dé la Unidad de Ejecución Contractual, no es proporcionado por sí misma, sino que es un esfuerzo de carácter colectivo.

El servicio que ofrece la Unidad de Ejecución Contractual es eficiente y eficaz hasta donde a la misma le es posible; esto depende de otros factores externos a ella, tal como lo es que el proceso se haya dado de la mejor forma desde su inicio y, por consiguiente, permita a la larga que el servicio que ofrezca la unidad sea cada vez mejor y se dé de manera conjunta e integrada con otras áreas. (Ver Anexo N°4).

MATRIZ # 11
CALIDAD DEL SERVICIO OFRECIDO POR EL PROVEEDOR, SEGÚN CARGO DESEMPEÑADO

PROVEEDOR	CARGO DESEMPEÑADO			
	OFICINISTA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	ASISTENTE PROVEDURÍA	TÉCNICO ESPECIALIZADO
RÁPIDO	-	-	-	-
OPORTUNO	-	-	1 (20%)	-
SEGURO	-	-	-	-
CONFIABLE	-	1 (20%)	-	-
ALTA CALIDAD	-	-	-	-
DEFICIENTE	2 (40%)	1 (20%)	-	-

FUENTE: Cuestionario al Personal de la Unidad de Ejecución Contractual, Poder Judicial. Marzo, 2001.

En la Matriz N° 11, denominada Calidad del Servicio ofrecido por el Proveedor según Cargo Desempeñado, de los 5 miembros que integran la Unidad de Ejecución Contractual, 1 funcionario, con cargo de Asistente de Proveduría, considera que la calidad del servicio que ofrecen los proveedores al Poder Judicial es oportuno; 1 miembro del equipo de trabajo, cuyo cargo es de Asistente Administrativo, considera que éste es confiable; 3 funcionarios, quienes realizan la función de Oficinista Administrativo

y Asistente Administrativo, dicen que la misma es deficiente o mala. Ninguno de los miembros de la Unidad de Ejecución Contractual considera que la calidad del servicio ofrecido por los diferentes proveedores sea rápido, seguro, o de alta calidad.

Consideran, en términos generales, que los mismos deben tener un mayor sentido de la responsabilidad y del compromiso, con el fin de que los bienes y los servicios ofrecidos al Poder Judicial sean tanto eficientes como eficaces, para satisfacer las necesidades de los diferentes usuarios que la integran.

MATRIZ # 12
CALIDAD DE SERVICIO OFRECIDO POR LA UNIDAD, SEGÚN INTEGRANTES.

SERVICIO OFRECIDO POR LA UNIDAD	CARGO DESEMPEÑADO			
	OFICINISTA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	ASISTENTE PROVEDURÍA	TÉCNICO ESPECIALIZADO
EXCELENTE		1 (20%)	1 (20%)	-
MUY BUENO	1 (20%)	1 (20%)	-	-
BUENO	1 (20%)	-	-	-
REGULAR	-	-	-	-
DEFICIENTE	-	-	-	-

FUENTE: Cuestionario al Personal de la Unidad de Ejecución Contractual. Marzo, 2001.

En la Matriz N° 12, denominada Calidad del Servicio ofrecido por la Unidad de Ejecución Contractual, según personal de la misma, de los 5 miembros que la conforman, dos ocupan el cargo de Asistente Administrativo y Asistente de Proveduría y la consideran como excelente; 2 miembros, quienes realizan las funciones de Oficinista Administrativo y Asistente Administrativo, la consideran como muy buena y 1 persona, con el puesto de Oficinista Administrativo, manifiesta que la calidad del servicio ofrecido por la Unidad es bueno.

Ninguno de los miembros consideran que la función de servicio que realiza la misma, sea regular o deficiente. Asimismo, señalan que, en ocasiones, el servicio se ve empobrecido no por la Unidad en sí, sino por todas las partes que intervienen a lo largo de un procedimiento de contratación que desde su inicio lo lleva a cabo de forma errónea. Esto ocasiona deficiencias a lo largo del proceso.

D. Aplicabilidad

1.Marco Legal

*Tabla N° 1 Análisis de Contenido N° 2
Aplicabilidad del Marco Legal de los Procedimientos Operativos de la Unidad.*

Marco Legal	Pregunta	Texto
	1.Ley de Contratación Administrativa, artículo N° 1, pág 25. Cobertura de la Ley y el Reglamento.	La Ley y su respectivo Reglamento, regirán la actividad de contratación desplegada por los órganos del Poder Ejecutivo, el Poder Judicial, el Poder Legislativo, el Tribunal Supremo de Elecciones, la Contraloría General de la República, la Defensoría de los Habitantes, el sector descentralizado territorial e institucional, los entes públicos no estatales y las empresas públicas.
	2.Código Civil y de Familia, artículos 1007 y 1008. Formación del Contrato.	Ambos artículos señalan, que para que nazca el contrato las partes, deben manifestar en forma libre y clara su consentimiento. Además las condiciones indispensables para la validez de las obligaciones en general, para las que nacen de contrato se requiere el consentimiento y que se cumplan las solemnidades que la ley exija. El consentimiento de las partes debe ser libre y claramente manifiesto. La manifestación puede ser hecha de palabra, por escrito o por hechos de que necesariamente se deduzca.
	3.Reglamento General de Contratación Administrativa, artículo N° 12. Derechos de la Administración. Sumisión a la normativa administrativa.	En cualquier procedimiento de contratación administrativa, el oferente queda plenamente sometido al ordenamiento jurídico costarricense, en especial a los postulados de esta Ley, su Reglamento Ejecutivo, el reglamento institucional correspondiente, el cartel del respectivo procedimiento y, en general, a cualquier otra regulación administrativa relacionada con el procedimiento de contratación de que se trate.
	4. Artículo 15, Ley de Contratación Administrativa. Obligaciones de la Administración.	La Administración está obligada a cumplir con todos los compromisos, adquiridos válidamente, en la contratación administrativa y a prestar colaboración para que el contratista ejecute en forma idónea el objeto pactado.
	5.Artículo 20, Ley de Contratación Administrativa, pág 47. Obligaciones de los Contratista.	<u>Cumplimiento de lo pactado:</u> Los contratistas están obligados a cumplir, cabalmente, con lo ofrecido en su propuesta y en cualquier manifestación formal documentada, que hayan aportado adicionalmente, en el curso del procedimiento o en la formalización del contrato.
Continúa en la siguiente página	6. Artículo 21, Ley de Contratación administrativa. Verificación de procedimientos.	Es responsabilidad del contratista verificar la corrección del procedimiento de contratación administrativa, y la ejecución contractual. En virtud de esta obligación, para fundamentar gestiones resarcitorias, no podrá alegar desconocimiento del ordenamiento aplicable ni de las consecuencias de la conducta administrativa.

Viene de la página anterior.	7. Artículo 38, pág 156, del Reglamento General de Contratación Administrativa. Prescripción de la responsabilidad del contratista.	Durante cinco años, prescribirá la facultad de la Administración de reclamar, al contratista, la indemnización por daños y perjuicios, originada en el incumplimiento de sus obligaciones. Si se trata de obras públicas, el término para el reclamo indemnizatorio originado en vicios ocultos, será de 10 años, contados a partir de la entrega de la obra.
	8. Artículo N° 14, de la Ley de Contratación Administrativa, pág. 42. Derecho de la Ejecución de garantías.	Cuando un oferente o un contratista incurra en incumplimiento, la Administración podrá hacer efectiva la garantía correspondiente. La decisión administrativa de ejecutar esa garantía debe ser motivada y se dará audiencia previa al interesado para exponer su posición.
	9. Artículo 33, de la Ley de Contratación administrativa, pág. 58. Garantía de participación.	La Administración exigirá, a los oferentes, una garantía de participación, entre un 1% y un 5% del monto total adjudicado, el cual se definirá en el cartel o pliego de condiciones respectivo, de acuerdo con la complejidad del contrato.
	10. Artículo 34, de la Ley de Contratación Administrativa, pág. 59. Garantía de Cumplimiento.	La Administración exigirá una garantía de cumplimiento, entre un 5% y un 10% del monto total adjudicado para la contratación. Este monto se definirá en el cartel o en el pliego de condiciones respectivo, de acuerdo con la complejidad del contrato, para asegurar el resarcimiento de cualquier daño eventual o perjuicio ocasionado por el adjudicatario. La garantía se ejecutará hasta por el monto necesario para resarcir, a la Administración, los daños y perjuicios imputables al contratista. Cuando exista cláusula penal, por demora en la ejecución, la garantía no podrá ejecutarse con base en este motivo, salvo la negativa del contratista para cancelar los montos correspondientes por ese concepto. La Ejecución de la garantía de cumplimiento no exime al contratista de indemnizar a la Administración por lo daños y perjuicios que no cubre esa garantía.

FUENTE: L.ey y Reglamento General de Contratación Administrativa. Marzo,2001.

La Tabla N°1 de Análisis de Contenido 2, referente a la aplicabilidad del Marco Legal en los procedimientos operativos de la Unidad de Ejecución Contractual y de acuerdo con la Ley y Reglamento General de la Contratación Administrativa, establece los siguientes criterios:

La Ley y su Reglamento General de Contratación Administrativa tienen como fin primordial regir la actividad de contratación desplegada por los órganos del Poder Ejecutivo, Poder Judicial y Poder Legislativo, el Tribunal Supremo de Elecciones, la Contraloría General de la República, la Defensoría de los Habitantes, el Sector descentralizado territorial e institucional, los entes públicos no estatales y las empresas de carácter público.

En el caso particular de las contrataciones del Departamento de Proveduría del Poder Judicial, se da inicio por medio de un contrato de carácter público-administrativo, a lo cual el Código Civil y de Familia, señalan , para que nazca un contrato las partes deben manifestar en forma libre y clara su consentimiento; dicha manifestación puede ser hecha de palabra, por escrito o por hecho de que necesariamente se deduzca.

Una vez establecido el contrato, el mismo, de acuerdo con el Reglamento General de Contratación y su respectiva Ley, demarca una serie de derechos por parte de la Administración, con lo cual el oferente queda plenamente sometido al ordenamiento jurídico, a los postulados de la Ley, su reglamento ejecutivo, al reglamento institucional, al cartel del respectivo procedimiento y, en general, a cualquier otra regulación administrativa relacionada con el procedimiento de contratación del cual se trate.

A su vez, la administración también tiene obligaciones ante los contratistas, ya que está obligada a cumplir con todos los compromisos, adquiridos válidamente en la contratación administrativa, y a prestar colaboración para que el contratista ejecute, en forma idónea, el objeto pactado por medio del contrato.

De acuerdo con la Ley General de Contratación Administrativa, el contratista a su vez debe cumplir con una serie de obligaciones que se establecen ante la Administración como parte del compromiso que tiene para con la misma; entre ellos, se cita el cumplimiento a cabalidad de lo ofrecido en su propuesta u oferta de servicios. Tiene como obligación verificar la corrección del procedimiento de contratación administrativa y la ejecución de lo contratado; por lo tanto, en ningún momento puede alegar desconocimiento de la Ley, ni de las consecuencias de la conducta administrativa que proceda a raíz de ello.

La Ley y el Reglamento General de la Contratación son claros en manifestar que durante 5 años, la Administración tiene derecho a reclamar al contratista la indemnización por daños y perjuicios, originados en el incumplimiento de sus obligaciones; una vez transcurrido este tiempo prescribe la responsabilidad del contratista ante la Administración Pública.

De acuerdo con la Ley, el contratista está obligado, una vez establecido el contrato, a aportar la garantía de participación que oscila entre el 1% y el 5% del monto total adjudicado, el cual es claramente definido en el cartel o pliego de condiciones respectivo y de acuerdo con la complejidad del contrato.

Una vez hecha la adjudicación a la casa comercial elegida, la Administración exige una garantía de cumplimiento, entre un 5% y un 10% del monto total adjudicado para la contratación; debe definirse en el cartel o pliego de condiciones de la misma, con el fin de asegurar el resarcimiento de cualquier daño eventual o perjuicio ocasionado por el adjudicatario.

Por lo tanto, se establece que cuando un oferente incurra en incumplimiento, la Administración puede hacer efectiva la garantía correspondiente y se ejecuta hasta por el monto necesario para resarcir a la Administración por los daños ocasionados.

CAPITULO V
CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES

Conclusiones y Recomendaciones

Objetivo N° 1: *Analizar los procedimientos operativos, con base en el seguimiento y control de los mismos, con el fin de determinar la existencia de una adecuada estructura de trabajo.*

1. La Unidad de Ejecución Contractual cuenta con cinco miembros de los cuales tres son mujeres y dos son hombres, entre las edades de 20 y 34 años de edad, con niveles de escolaridad variados, que van desde educación secundaria completa hasta Bachillerato Universitario.

Se recomienda contar con personal más acorde con las funciones que se desempeñan en cuanto a su nivel de escolaridad, ya que en algunos de los procedimientos operativos existentes, el nivel de responsabilidad requiere de un mayor conocimiento; por lo tanto, sería más eficiente si fuera desempeñado por personal con nivel universitario.

2. Se concluye que el personal de la Unidad de Ejecución Contractual cuenta con una experiencia laboral superior a los tres meses y al año, en los puesto de Oficinista Administrativo, Asistente de Proveeduría y Asistente Administrativo; no hay Técnicos Especializados.

Se recomienda contar con el apoyo de funcionarios especializados, no sólo en el campo de la Administración Pública y Administración de Negocios, sino especialistas en el área del Derecho e Informática.

3. Los cargos asignados, de acuerdo con la condición académica, son un tanto desiguales, en la medida de que los funcionarios con mayor nivel académico y experiencia laboral, deberían optar por los puesto de Asistente Administrativo, Asistente de Proveeduría o Técnico Especializado. Sin embargo, existen funcionarios con un nivel de educación secundaria completa en un puesto de Asistente de

Proveeduría o bien, un puesto de Oficinista Administrativo con educación parauniversitaria o Universitaria.

Se recomienda llevar a cabo una clasificación y valoración de los puestos según el grado académico, experiencia laboral y remuneración económica, los cuales sean acordes con la naturaleza del cargo.

4. De la totalidad de sus miembros, tres de ellos consideran que el nivel de conocimiento y capacidad que poseen en el puesto es bueno y dos, piensa que éste es muy bueno; por lo tanto, se deduce que los mismos se sienten comprometidos con lo que realizan cotidianamente.

Se recomienda llevar a cabo sesiones en las cuales cada uno de sus miembros tenga la oportunidad de conocer de las funciones que los demás funcionarios de la Unidad realizan y no sólo las propias; asimismo, idear un método por medio del cual se mida el nivel de lo aprendido. Esto permite identificar con mayor claridad a los funcionarios dentro de los puestos de trabajo.

5. Se concluye que la Unidad de Ejecución Contractual carece de un manual de procedimientos, tanto a nivel operativo como administrativo, que permita tener un mayor control y seguimiento de los procesos de ejecución contractual que en la misma se desarrollan.

Por eso, se recomienda diseñar e implementar un manual de procedimiento operativos con el fin de tener un mayor conocimiento del trabajo que se realiza, tanto para el personal que desempeña las funciones actualmente, como para el de nuevo ingreso .

6. Pese a que la Unidad de Ejecución Contractual es relativamente pequeña, cuenta con una gran variedad de tareas y funciones por desempeñar, las cuales, en determinado momento, no pueden

cumplirse de la mejor forma, dado que el mismo no se encuentra distribuido equitativamente entre sus miembros.

Se recomienda crear un plan por medio del cual se logre dar una mejor distribución del trabajo y coordinación entre las partes involucradas en el desarrollo de una tarea determinada; también, que la misma sea otorgada de acuerdo con la responsabilidad que encierra, nivel académico y experiencia en el puesto.

7. La Unidad de Ejecución Contractual carece de patrones de seguimiento y de control de los procedimientos operativos comunes a las actividades que en ella se realizan, ya que dada la naturaleza de sus funciones se aplican los patrones de manera independiente en la mayoría de los casos; además, la frecuencia o periodicidad con que se realiza el seguimiento y el control varía de un procedimiento a otro.

Se recomienda idear un plan común a las actividades que se realizan, que permita llevar a cabo un seguimiento y control de las mismas de manera integral, a su vez, acompañado de un cronograma que permita verificar la frecuencia y la periodicidad con que se realizan y el método por utilizar para lograrlo.

8. Se concluye que, tanto los patrones como los métodos utilizados en la Unidad para realizar el seguimiento y el control de los procedimientos operativos, no son los mejores, ya que requieren de mucho tiempo para su aplicación y, en ocasiones, no dan los resultados esperados de forma ágil y oportuna.

Se recomienda idear un sistema de cómputo integrado que permita unificar las funciones y agilizar el proceso de seguimiento y control, el cual se encuentre enlazado a la red general del Poder

Judicial. De esta forma, se puede acceder a la información desde diferentes puntos, a su vez, idear comunicados a las diferentes instancias judiciales que reciben el objeto de contratación para que hagan llegar información importante a la Unidad, la cual permite agilizar el procedimiento y verificar el estado actual del mismo.

9. Se concluye que todos aquellos procedimientos, tanto operativos como administrativos de contratación, deben estar sometidos a una serie de requisitos previos, establecidos por la Ley y su Reglamento.

Se recomienda idear un boletín por medio del cual se tenga informado al contratista o proveedor de los requisitos previos y obligaciones a los que se encuentra sujeto cuando entrar en un concurso para adjudicación en el Departamento de Proveduría y, a la vez, que permita verificar el cumplimiento de los mismos.

10. Se concluye que todo procedimiento de contratación se da cuando la Administración decida promover a concurso una compra u adjudicación, incluyendo una justificación de su procedencia e incorporándose en el expediente de la contratación respectiva.

Se recomienda crear un mecanismo por medio del cual se verifique la entrega de la documentación necesaria para realizar el proceso de adjudicación y que ésta sea presentada cronológicamente, de acuerdo con lo solicitado por la ley y se encuentre archivada en el respectivo expediente de contratación.

11. Se concluye que la Administración Pública tiene el compromiso y la obligación de ofrecerle al oferente los recursos suficientes e infraestructura adecuada para verificar el cumplimiento del objeto de contratación.

Se recomienda idear un plan por medio del cual se pueda verificar el cumplimiento de las obligaciones que tiene la Administración para con el contratista, el cual permita detectar deficiencias a lo largo de los procedimientos de ejecución contractual y poder ofrecer mejores opciones a los proveedores.

12. Se concluye que la única responsable de velar por la custodia del expediente de contratación, es aquella Unidad que se encargue de ejecutar los procedimientos, tanto operativos como administrativos, y es la encargada de mantenerlo actualizado.

Se recomienda diseñar en la Unidad responsable, un archivo en el cual se encuentren ordenadas numéricamente las contrataciones directas, así como las adjudicaciones otorgadas por medio de licitación, contratos por servicios continuados, garantías de fábrica y los alquileres de instalaciones u edificios propiedad del Poder Judicial y los expedientes correspondientes a las compras al exterior de la institución y que requieran de exoneración y desalmacenaje.

13. La Unidad de Ejecución Contractual no cuenta con una estrategia definida de trabajo que permita llevar a cabo un mayor control de los procedimientos que en la misma se realizan; por lo tanto, el control que hasta la fecha se lleva a cabo en la Unidad, se debe al esfuerzo de su coordinadora y del personal que la integra.

Se recomienda instar a las altas jefaturas a diseñar una estrategia, primero a nivel departamental, de tal forma que permita enrumbar los esfuerzos al logro de objetivos comunes, para que, posteriormente cada jefe de Sección u Unidad diseñe su propia estrategia de trabajo acorde con la estrategia general y aunado a la estrategia de la Institución.

14. Se concluye la importancia y la necesidad que posee, tanto para las empresas públicas como privadas, desarrollar estrategias y métodos eficientes y eficaces de control que permitan encaminar los esfuerzos individuales y grupales, a los objetivos que persigue la institución.

Se recomienda desarrollar estrategias a nivel de departamentos del Poder Judicial, los cuales se encuentren unidos a una estrategia institucional, para finalmente poder diseñar e implantar una estrategia a nivel de Unidad o Sección.

15. El seguimiento y el control de los procedimientos operativos en la Unidad de Ejecución Contractual, se llevar a cabo en la mayoría de los casos cada dos semanas; sin embargo, la frecuencia con que el mismo se realice, depende a su vez de la naturaleza de las funciones por desempeñar.

Se recomienda realizar el seguimiento y el control de los procedimientos operativos de la Unidad, cada semana; esto permite tener la información actualizada de tal forma que se pueda conocer exactamente el estado actual de los procedimientos que los distintos miembros de la Unidad realizan.

16. Los funcionarios de la Unidad de Ejecución Contractual consideran que la calidad presente en los procesos de seguimiento y control que se da a los procedimientos de la misma, son muy buenos, ya

que dada las limitaciones existentes, se trata de realizar un buen trabajo para el beneficio de la colectividad.

Se recomienda realizar un plan por medio del cual la encargada de la Unidad propiamente, pueda verificar la efectividad de la información proporcionada por sus colaboradores en cuanto al seguimiento y el control que se realiza de los mismos, así como la periodicidad con que se lleva a cabo.

Objetivo N°2: Analizar la estructura organizacional existente, con base en la descripción de puestos, tamaño de la unidad y uso adecuado de la tecnología, para plantear opciones para su mejoramiento.

17. La Estructura Organizacional de la Unidad de Ejecución Contractual es considerada por su Encargada y Coordinadora como antojadiza, en el sentido de que la misma fue creada más por obligación que por una necesidad, ya que la Ley y su Reglamento así lo establecían; por eso, se puede deducir que la misma no está claramente definida.

Se recomienda apegarse a los requerimientos que la ley establece para su formación y definir, junto con la Dirección Ejecutiva, el carácter formal de la misma y las pautas bajo las cuales se va a continuar realizando el trabajo; establecer objetivos y tareas claras; darle la posición que la Unidad merece dentro del organigrama del Departamento de Proveeduría y de la Institución, en términos generales.

18. El 80 % del grupo de trabajo percibe la estructura organizacional de la Unidad como flexible y el 20% restante, como una estructura cerrada; en términos generales, la estructura permite que se den los cambios, toma de decisiones, delegación de funciones, comunicación eficaz, trabajo de equipo, entre otros.

Se recomienda que la Encargada de la Unidad desarrolle actividades semanalmente, por medio de las cuales logre aumentar el interés de sus funcionarios en el trabajo que se realiza y permita elevar su motivación para que se sientan parte importante y fundamental del sistema.

19. Los puestos de trabajo dentro de la Estructura Organizacional de la Unidad no han sido diseñados claramente, ya que sus funciones son producto del azar y no de una planificación definida; asimismo, algunos de estos no son acordes con la experiencia, nivel académico, nivel de autoridad y responsabilidad y remuneración económica que el mismo debería tener.

Se recomienda llevar a cabo una valoración y clasificación de los puestos de trabajo, con la finalidad de definir claramente los objetivos y fines de los mismos y determinar el tipo de funcionario que el cargo requiere de acuerdo con el grado de responsabilidad y de conocimientos que estos posean.

20. La Unidad de Ejecución Contractual carece de métodos y normas determinadas que permitan medir el desempeño, autoridad y responsabilidad del personal, dada la naturaleza de los puestos existentes.

Se recomienda diseñar métodos de desempeño comunes e integrados que permitan elevar el nivel de trabajo de todos sus miembros y, por ende, tener un mayor conocimiento de las capacidades de los mismos en relación con las funciones que desempeñan.

21. Dentro de los limitantes más notorios que presenta la Unidad para el buen desarrollo de los procedimientos operativos que se llevan a cabo, están: la carencia de un sistema informático integrado el cual permita agilizar los procesos, el tiempo de espera y respuesta de los trámites que en la misma se hacen; el otorgar puestos sin valorarlos según las funciones por desempeñar, experiencia y

condición académica, remuneración económica acorde con el cargo, niveles de madurez del grupo de trabajo, edades, carrera profesional, entre otros.

Se recomienda llevar a cabo una Auditoría Administrativa que logre determinar el estado actual de la Unidad, tomando en consideración factores tales como: recurso humano existente y el requerido, herramientas de trabajo utilizadas, tecnología, niveles de coordinación y comunicación con otras Unidades y características propias del puesto por desempeñar y presupuesto utilizado para cubrir las demandas de la Unidad.

22. La Unidad de Ejecución Contractual está constituida por 6 miembros, incluyendo a la Encargada de la misma, lo cual hace que el trabajo en ocasiones se vea recargado en ciertos puestos de trabajo más que en otros; esto evita que sea más rápido y seguro.

Se recomienda aumentar el grupo de trabajo por lo menos a dos personas más, con la finalidad de distribuir equitativamente la cantidad de funciones que en ella se desempeñan; esto facilita que el trabajo salga rápido y el rendimiento de sus miembros sea más efectivo.

23. Tanto los miembros de la Unidad de Ejecución Contractual como su Encargada poseen conocimientos básicos en materia de Salud Ocupacional; tratan de mantener condiciones aceptables que permitan desarrollar el trabajo cómodamente, ya que cuenta con ventilación, iluminación y espacio suficiente para movilizarse con facilidad.

Se recomienda instruir al personal en cuanto a riesgos laborales y emergencias, con la finalidad de que el mismo sepa cómo actuar ante cualquier eventualidad y a su vez, cuáles son sus derechos a la

hora de sufrir un percance laboral y la obligación que tiene la Administración de resarcirle en estos casos; actualmente, la Unidad y el Departamento en términos generales carecen de dicha información.

24. A nivel Institucional, el Departamento de Salud Ocupacional tiene una participación nula; no presenta a las diferentes instancias judiciales recomendaciones o medidas preventivas que le aseguren seguridad y comodidad en sus puestos de trabajo y en las instalaciones en general.

Se recomienda conformar equipos de salud ocupacional dentro de cada departamento que posean conocimientos en este campo, con el fin de impartir charlas o sesiones a sus compañeros de trabajo cada mes, para así mantenerlos informados en caso de riesgo o peligro dentro de la institución o bien, para mejorar las condiciones actuales de un Departamento, Sección u Unidad en particular.

25. En cuanto al nivel de tecnología existente en la Unidad, ésta satisface a medias las necesidades de la misma, en el sentido de que sí bien es cierto existen programas aislados, estos carecen de compatibilidad, coordinación y comunicación entre sí.

Se recomienda diseñar e implantar un sistema integrado de computación, que permita tener mayor compatibilidad en relación con los datos requeridos, mayor control y coordinación de los procedimientos que se llevan a cabo en otras secciones ajenas a la Unidad de Ejecución Contractual; que en dado caso, contribuyen con el cumplimiento eficaz y eficiente del proceso de ejecución contractual.

26. El equipo existente en la Unidad es más que suficiente para trabajar con cualquier tipo de “software” que se desee implantar; satisface en la mayor parte las necesidades de ésta y, además, tiene la capacidad suficiente para responder a la cantidad de información que procesa a diario.

Se recomienda proporcionar capacitación en materia de cómputo a los miembros de la Unidad de Ejecución contractual, con el fin de que los mismos tengan conocimiento de los alcances y las limitantes que presentan los equipos existentes actualmente y cuál es la cantidad de información que se puede procesar a diario.

27. Se concluye que el equipo de cómputo existente en la Unidad es el adecuado, mas no el ideal; sin embargo, el tratar de cambiarlo por un equipo superior implicaría una gran inversión económica y mayor capacitación en el campo de la informática.

Se recomienda rediseñar los programas existentes de forma tal que satisfagan aún más las necesidades de los usuarios para mejorar el rendimiento y el desempeño de la Unidad.

28. La Unidad cuenta con programas de soporte para recuperar la información en caso de falla o pérdida de la misma.

Se recomienda llevar a cabo una revisión exhaustiva de los mismos, con la finalidad de determinar si los existente son los apropiados, o bien diseñar e implantar otros nuevos. Pese a que existe equipo de soporte, éste presenta fallas por los menos una vez a la semana y deja a toda la institución sin sistema por lo menos de 5 a 10 minuto, si la falla es leve, y si es mayor, pueden pasar al menos dos día sin éste.

Se recomienda crear nuevas aplicaciones que faciliten el trabajo, dar un mantenimiento continuo al equipo y mantenerlo actualizado; fomentar la integración de los encargados de informática a nivel de Sección con el Departamento de Informática, aprobar el uso de Internet y de fax modem para el acceso a aplicaciones desde cualquier punto, para realizar los trámites más rápidamente, entre otros.

Objetivo N° 3: *Valorar la correcta ejecución contractual de los procedimientos operativos con base en la calidad, plazo de entrega, y servicio ofrecido, con el fin de determinar su cumplimiento.*

29. La calidad presente en los procesos de ejecución contractual es aceptable, pero no la mejor, debido a que existen factores tales como: tiempo de espera y respuesta de los trámites, falta de un sistema de informática integrado, mayor comunicación entre secciones, mayor trabajo de equipo, entre otros que hacen difícil medir, con mayor claridad, el nivel de calidad existente en los procesos de ejecución.

Se recomienda reforzar, como se mencionó anteriormente, el sistema informático e integrarlo a otras áreas importantes de información; procurar una mayor comunicación y coordinación entre las partes involucradas a lo largo del proceso de ejecución y propiciar mejores técnicas de comunicación con éstas.

30. La calidad que ofrecen los procesos de ejecución contractual, no dependen exclusivamente de la Unidad de Ejecución Contractual por sí misma; representa un esfuerzo colectivo, entre las partes involucradas a lo largo de éste, de tal manera que logren ofrecer mayor eficiencia y eficacia a los usuarios que se benefician a través de los mismos.

Se recomienda realizar una revisión más exhaustiva y profunda de cada uno de los expedientes de la contratación, con el fin de exigir de esta forma mayor atención y cuidado por parte de las secciones en las cuales se da el inicio del procedimiento. Así se obtienen contrataciones más claras y de esta forma, el servicio y la calidad ofrecida a los usuarios son producto del trabajo en equipo y del esfuerzo de la colectividad y no solamente de una Unidad en particular.

31. En cuanto al plazo de entrega por medio del cual se logra verificar los diferentes procesos de ejecución contractual, el mismo se encuentra claramente estipulado en el cartel o pliego de condiciones de la contratación, así como en la oferta presentada por el contratista, la cual es fuente valiosa de información en el momento de identificar anomalías en cuanto a la entrega del objeto contractual.

Se recomienda idear una fórmula que se logre verificar el plazo de entrega de los bienes o mercancías, así como la culminación de una obra u instalación determinada, la cual pueda ser comparada con el plazo de entrega ofrecido tanto en la oferta como en el pliego de condiciones de la contratación y determinar si la casa comercial se encuentra en atraso o si ha existido incumplimiento en cuanto a las condiciones previamente estipuladas.

32. Se concluye que tanto el pliego de condiciones como el cartel de contratación, en los cuales se estable el plazo de entrega, presentan una estructura propia que demarca aspectos que deben ser acatados por las partes involucradas en el contrato.

Se debe crear una fórmula por medio de la cual se logre verificar todos y cada uno de los aspectos incluidos dentro del cartel o pliego de condiciones; de esta forma, determinar si se ha cumplido con la estructura de los mismos y compararlo con la documentación aportada por el contratista a la hora de otorgarle la adjudicación.

33. Se concluye que la oferta de servicios presentada por el oferente permite verificar la información referente al plazo de entrega del bien o servicio y se incluye dentro del cartel o pliego de condiciones de la contratación y que cumpla con los requisitos que la ley establece.

Se recomienda idear una fórmula por medio de la cual se logre verificar todos y cada uno de los elementos que integran la oferta del contratista y determinar si se ajusta a las especificaciones del cartel o pliego de condiciones y si cumple con las cláusulas del contrato.

34. Se concluye que los métodos para evaluar la calidad del servicio ofrecido en los procesos de ejecución contractual no existen, dada la naturaleza de las funciones y tareas que se realizan en la Unidad, por lo tanto, es difícil establecer un método común a todas ellas.

Se recomienda diseñar patrones por medio de los cuales se pueda verificar el nivel de calidad y de servicio que se ofrece por medio de cada procedimientos operativo y determinar si el mismo satisface a medias o por completo lo requerido por las diferentes instancias judiciales.

35. Se concluye que la calidad del servicio ofrecido en los procesos de ejecución por parte del proveedor para garantizar eficiente y eficazmente lo pactado en su oferta de, es en un 60% deficiente o malo, en un 20% es confiable y en un 20% oportuno.

Se recomienda que en el cartel o pliegos de condiciones se establezca un porcentaje mayor por cada día natural de atraso en la entrega del objeto contractual, lo cual hace que el contratista adquiera realmente el compromiso de entregar lo adjudicado en el tiempo establecido y bajo las condiciones en las cuales se pactó.

36. En relación con el servicio ofrecido por la Unidad de Ejecución Contractual en los procesos de ejecución contractual, son considerados en un 40% como excelente, en un 40% como muy bueno y en un 20% como bueno. Se puede concluir que en términos generales, los objetivos que se persiguen de velar por el cumplimiento de lo ofrecido por los contratista han dado resultados por la conformación de

la Unidad. No obstante, esto no quiere decir que no tenga aspectos importantes que se deban reforzar o bien modificar.

Se recomienda idear por parte de la Encargada de la Unidad, un plan de control por medio del cual logre verificar la veracidad de la información suministrada por sus funcionarios; a su vez que determine si el trabajo que se realiza en la misma se da de la mejor forma. Esto facilita que se verifique y valore la calidad del servicio que la Unidad ofrece.

***Objetivos N°4:** Describir la aplicabilidad del marco legal en los procedimientos operativos.*

37. Se concluye que cada uno de los procedimientos operativos que se inician en todas las instancias judiciales, y en particular en el Departamento de Proveduría Judicial y, por lo tanto, en la Unidad de Ejecución Contractual, se rigen por la Ley y el Reglamento General de Contratación Administrativa, los cuales tienen la función de regir la actividad de contrataciones administrativas que surjan en el organismo del Poder Judicial, entre otros.

Se recomienda que cada uno de los procedimientos operativos presentados a lo largo de la contratación sean verificados de acuerdo con lo establecido por la Ley y su Reglamento; de esta forma se determina si se ha actuado de conformidad con lo que en ellos se establece, de forma justa, pronta y oportuna.

38. Toda Contratación Administrativa que se dé en el Poder Judicial en relación con la adquisición de bienes, mercancías o prestación de servicios, se da por medio de un contrato público-administrativo, entre las partes interesadas en la realización del mismo; sin contrato es imposible llevar a cabo el proceso de adjudicación.

Se recomienda verificar que cada una de las partes involucradas en el contrato comprendan y cumplan a cabalidad con las cláusulas que en él se han establecido y en caso de incumplimiento, se proceda a ver la gravedad de la misma y actuar de acuerdo con lo establecido por la Ley y su Reglamento.

39. Se concluye que el contrato establecido entre las partes acarrea una serie de derechos, tanto para la Administración Pública, como para el contratista en términos generales; asimismo, existen obligaciones del contratista para con la Administración y viceversa, que deben acatarse a lo largo de todo el proceso de contratación.

Se recomienda instar a la casa comercial adjudicada a conocer todos y cada uno de los requisitos, derechos y obligaciones que posee ante la Administración Pública, de tal forma que al momento de presentarse un reclamo por parte del Estado, éste no tiene el derecho de alegar desconocimiento de la Ley; además, se le dan a conocer los derechos y las obligaciones que tiene el Estado para con ellos.

40. Se concluye que de acuerdo con la Ley y su Reglamento de Contratación Administrativa, se adjudica la compra del bien o servicio al oferente que presente mejores condiciones en cuanto a plazo de entrega, precio ofrecido y demás condiciones de calidad del mismo, que tienda a satisfacer al máximo el interés y las necesidades de las diferentes instancias judiciales.

Se recomienda idear una fórmula por medio de la cual se pueda verificar y valorar todas y cada una de las condiciones establecidas en la oferta del contratista; esto permitiría identificar si éstas son acordes con los requerimientos planteados en el cartel o en el pliego de condiciones de la contratación.

41. Se concluye que, en caso de existir incumplimiento por parte del contratista en alguna de las obligaciones establecidas en el contrato, la ley tiene el derecho de reclamar a éste por los daños o perjuicios ocasionados en un lapso de 5 años.

Se recomienda, una vez realizados los seguimientos y el control respectivo de los procedimientos operativos para la correcta ejecución contractual, realizar los estudios por incumplimiento por parte de la casa comercial al día, de tal forma que la garantía de cumplimiento permanezca vigente y que el plazo que tenga la administración para hacer el respectivo reclamo, se encuentre dentro del tiempo establecido según la Ley y su Reglamento.

42. Se concluye que una vez establecido el contrato y posteriormente la adjudicación de la compra a una determinada casa comercial, ésta tiene la obligación para con la administración, de aportar la garantía de participación y de cumplimiento correspondiente por el porcentaje indicado en el cartel o en el pliego de condiciones de la contratación, el cual varía de acuerdo con la magnitud de la compra que se realice.

Se recomienda que el porcentaje correspondiente por garantía de participación y de cumplimiento sea acorde con la magnitud de la obra o servicio que se va a prestar o del bien o mercancía que se desea adquirir, de tal forma que el margen que cubra la misma, pueda ser más que suficiente para resarcir a la Administración en caso de daños o perjuicios.

43. La Administración Pública tiene el derecho por Ley de ejecutar cualquier tipo de garantía, ya sea de participación o de cumplimiento por el monto que amerite dada la gravedad del incumplimiento en el cual se haya incurrido.

Se recomienda informar al contratista de los riesgos que corren al momento de incumplir con lo establecido en el contrato, cartel o pliego de condiciones y las sanciones que la misma puedan acarrear en perjuicio de su empresa; el ejecutar una garantía de participación o de cumplimiento significa perjudicar el crédito de la casa comercial ante un Banco Estatal o Privado y ante la propia Administración a la cual no le conviene, ni le es rentable contar con proveedores que no cumplan con lo pactado.

CAPITULO VI
PROPUESTA

Propuesta
Unidad de Ejecución Contractual, Departamento de
Proveeduría
Poder Judicial

La Unidad de Ejecución Contractual dada la variedad y cantidad de funciones que realiza, requiere contar con un equipo de trabajo que cumpla con las exigencias y responsabilidades que el mismo demanda día con día: Por esta razón, es conveniente contar con personal con nivel Universitario, el cual tenga conocimientos avanzados tanto en el campo de la Administración Pública y de Negocios (incorporado al Colegio respectivo), como en el campo del Derecho (incorporado al Colegio respectivo), lo cual permita no sólo enfocar el análisis de los procedimientos tanto operativos como administrativos que se realizan, desde el punto de vista Administrativo, sino que sean respaldados por las bases legales correspondientes. Así se toman mejores decisiones para el beneficio de las partes involucradas en los procesos de ejecución contractual.

Por lo tanto, dado lo anterior, es necesario a su vez, desarrollar un manual de clasificación y valoración de puestos, el cual permita tener una categorización de cada uno de los cargos que se desempeñan en la Unidad y los requisitos que el mismo demanda a quien lo ocupe. Dicho manual debe incluir datos tales como:

- Nombre del cargo o puesto.
- Experiencia requerida en carrera específica.
- Nivel de escolaridad de acuerdo con el cargo (Secundaria Completa, Bachiller Universitario, Licenciatura o Maestría en materia Administrativa o de Derecho).
- Conocimientos básicos de computación (ambiente Windows, Power Point, y Excel).

- Breve descripción de las funciones del puesto y Salario devengado (incluyendo las deducciones de Ley). (Ver Anexo N°5).

Esto permite ubicar o reubicar a los miembros reales y potenciales de la Unidad, dentro del cargo por desempeñar.

La Unidad de Ejecución Contractual debe desarrollar, una vez analizados y valorados los puestos de trabajo existentes y requeridos, una serie de sesiones para el aprendizaje de conocimientos adquiridos y nuevos, los cuales sean utilizados como medio de retroalimentación entre sus miembros.

Las sesiones son impartidas por la Encargada de la Unidad e incluye temas tales como: Seguimiento y Control de órdenes de Gobierno, Manejo del Fondo Rotatorio, Procedimiento para la Revisión de Expediente de Contratación, Control de garantías de fábrica, Manejo de Contratos por Servicios Continuados y Alquileres, Órdenes de Compra en condición de Estudio (procedimientos para la ejecución de Cláusula Penal, ejecución de la garantía de cumplimiento y cobro de multas por incumplimiento).

Las sesiones pueden tener una duración de 1 hora por día, para un total de 5 horas por semana, durante un periodo de dos meses y se aplica sobre un grupo de 5 personas. Asimismo, se diseña un sistema de evaluación de lo aprendido el cual consiste en dos aspectos importantes: una prueba escrita y una prueba práctica al final de la última sesión, durante una semana, en la cual se pretende intercambiar las funciones que se realizan en la Unidad entre sus miembros, con el fin de que todos tengan una noción de lo que su compañero de trabajo realiza y que sirva de instrumento a la Encargada de la Unidad para analizar el desempeño de sus subalternos y determinar si los mismos se ajustan o no a lo requerido por el cargo y las tareas que el mismo posee.

En ambas pruebas, se pretende calificar: dominio y desenvolvimiento en el puesto, habilidades y destrezas, conocimiento y manejo del sistema informático y tiempo de espera y respuesta para cada una de los trámites que se le asignen.

Lo anterior se refuerza con el diseño de un manual de procedimientos operativos de la Unidad, el cual contiene aspectos tales como: procedimiento por desarrollar, cantidad de pasos por seguir (número), encargo o responsable de ejecutarlo y descripción del mismo. (*Ver Anexo N° 6*).

Al hacer efectivo el manual de procedimientos, se tiene un conocimiento más amplio y detallado de lo que se realiza en los distintos puestos de trabajo, de forma tal que la Encargada de la Unidad pueda llevar a cabo una mejor coordinación y distribución del mismo; ésta se da mediante el aumento de la fuerza de trabajo a un miembro más, de tal forma que la Unidad esté integrada por 2 oficinistas administrativo, 2 asistentes administrativos, 1 asistente de proveeduría y 1 técnico especializado (en el área del Derecho, con énfasis en Contratación Administrativa).

Los funcionarios nombrados en los puestos de Oficinista Administrativo, se encargan de las labores tales como: verificar la correspondencia diaria y confeccionar los distintos oficios de respuesta, archivar la documentación existente tanto recibida como enviada; entregar las órdenes de compra mayores y menores al millón de colones; solicitar el 5% de la garantía de cumplimiento y revisar e ingresar las actas de recibido a satisfacción de los bienes.

Dichas funciones se llevan a cabo de la siguiente forma: la confección de oficios de correspondencia recibida se hace al día (inmediatamente) y se utiliza un oficio-machote en la mayoría de los casos o redactado de acuerdo con las necesidades. El archivar la documentación existente en el expediente correspondiente se hace dos veces por semana, durante el cual también se ordenan y se

rotulan los ampos; ahí se agregan los distintas contrataciones y se clasifica la información manualmente de acuerdo con el número de la contratación directa, licitación o solicitud de mercancías, junto con el año y fecha del documento anexado debidamente foliado.

La entrega de las órdenes de compra se hace de forma inmediata, una vez que el representante de la casa comercial presente el comprobante de la garantía de cumplimiento y se reciba la firma con el recibido conforme; se hace en forma manual, anotando en un fólter las órdenes pendientes de entrega según el número de orden de compra y contratación directa o licitación. La solicitud y verificación de las actas de recibido a satisfacción se lleva a cabo diariamente, con el fin de mantener actualizado el sistema de cómputo de la Unidad, y se hace manualmente y por medio de sistema informático.

La solicitud del 5% de la garantía de cumplimiento se realiza diariamente (depende de la cantidad de órdenes de compra que se reciban de la contraloría refrendadas para solicitud de garantía) y se hace mediante un oficio machote, con información general de lo requerido para realizar el depósito respectivo.

En el caso de los Asistentes Administrativos, estos se encargan de desarrollar funciones tales como: seguimiento y control de las órdenes de compra mayores al millón de colones (cada dos semanas), solicitud de ampliación de garantías de cumplimiento, control y seguimiento de las mismas (cada dos semanas), seguimiento y diseño de estudios por la no entrega o atraso en el plazo ofrecido (cada semana), ejecución de cláusulas penales y garantías de cumplimiento y control de depósitos por concepto de multa (cobros) cada semana.

Dichas funciones se realizan, en la mayoría de los casos, a través del sistema de cómputo y otros de manera manual (en el caso de los estudios por incumplimiento).

Por su parte, los Asistentes de Proveeduría tendrán a su cargo tareas tales como: control y seguimiento de garantías de fábrica (inmediata, cuando se presente el caso), órdenes de compra menores al millón de colones (cada dos semanas), órdenes del fondo rotatorio (cada dos semanas) y reparación de radios y radiolocalizadores (inmediatamente, cuando se presente el caso).

En la mayoría de los casos, las funciones se llevan a cabo a través del sistema de cómputo y, manualmente; asimismo, se utiliza la ayuda de oficios- machotes para dar a conocer la información con lo requerido.

En el caso particular del Técnico Especializado (funcionario que se sumaría al equipo de trabajo, especialista en el campo del Derecho), entre las funciones que se le asignaran se encuentran: realizar el estudio y análisis de los Recursos de Revocatoria y de Apelación en Subsidio (inmediato, cuando el caso se presente), Resolución Inicial y Final en caso de estudio por atraso en la entrega (inmediato), Revisión de Expedientes de Contratación (diariamente) y Seguimiento y control de los contratos por servicios continuados y alquileres pertenecientes al Poder Judicial (cada dos semanas).

Se utilizan como herramientas de trabajo para llevarlo a cabo, la confección de oficios por medio del sistema informático, listado extraído del sistema de cómputo y fórmulas de revisión de datos sobre el expediente de contratación respectivo.

Dentro de las propuesta que se desarrollan para el presente proyecto de investigación, se encuentra diseñar e implantar un boletín informativo, con el fin de que el contratista o proveedor de los bienes y de los servicios tenga un conocimiento de los aspectos claves que debe tener presentes a la hora de cotizar con el Poder Judicial, así como los aspectos que por Ley debe tener presente en caso de incumplimientos.

El boletín incluye aspectos tales como:

- Requisitos previos para la contratación.
- Obligaciones y derechos del contratista.
- Obligaciones y derechos de la Administración en caso de incumplimiento por parte del Adjudicatario.
- Documentos Solicitados (cédula jurídica, cédula persona física, constancia de la CCSS, declaración Jurada, entre otros).
- Presentación de oferta (indicando vigencia de la misma, plazo de entrega, precio unitario y total, descripción del bien, cantidades y si requiere o no de exoneración).
- Aporte de garantía de participación (Licitación) y de garantía de cumplimiento.
- Solicitud de prórrogas solamente por razones de fuerza mayor o caso fortuito (8 días antes de la fecha de vencimiento de la orden de compra).
- Ejecución preventiva de la garantía de cumplimiento por hacer caso omiso a la ampliación de la misma.
- Ejecución de garantía de participación, cumplimiento y cobro de multas.

Dicho boletín se entrega a cada proveedor una vez que éste presente la oferta respectiva al Poder Judicial para ser considerado como adjudicatario de una compra; por lo tanto, no puede alegar en ningún momento desconocimiento de información alguna ni de los contenidos de la Ley y del Reglamento que respaldan dicha documentación. (*Ver Anexo N° 7*).

La Unidad de Ejecución Contractual a su vez requiere diseñar e implementar un archivo propio, el cual se encuentre totalmente desligado del archivo general; por eso, se propone utilizar el espacio existente en la Unidad para hacer un mueble metálico, en posición vertical, constituido por 9

estanterías, con una capacidad de 10 ampos cada uno para distribuir tanto los expedientes de solicitud de mercancías, contratación directa, como de Licitaciones.

En el caso de los expedientes de Licitaciones Públicas, por Registro y Restringidas, se colocan en un ampo único, con las secciones o divisiones necesarias de acuerdo con la documentación existente y en orden cronológico. Las contrataciones directas y las solicitudes de mercancías, se colocan en ampos con una capacidad de 5 expedientes cada uno y se divide en cuantas secciones sea necesario, lo cual facilita un fácil manejo de la información.

Tanto las Licitaciones como las contrataciones directas, se ordenan de acuerdo con el número correspondiente, de tal manera que al iniciar un ampo y concluir el otro, se dé la secuencia en la numeración y se tenga concordancia con el año en el cual se inició el procedimiento de compra; además, se indica en la parte del frente del ampo, en el caso de Licitaciones, el objeto de la contratación. Los contratos por servicios continuados y alquileres, se colocan en ampos separados según el número del contrato, descripción del objeto contractual y año, lo mismo se aplica para los ampos de alquileres y se ordenan consecutivamente.

En el caso de los ampos de órdenes de compra mayores y menores al millón de colones en condición de pendientes por entregar, se ordenan consecutivamente de acuerdo con el número de la orden y el año en la cual se confeccionó. Por otra parte, se abre un ampo con todas las copias de las órdenes de compra canceladas en orden numérico y consecutivamente, junto con el número del año al cual pertenecen. Se archiva en el expediente de la contratación respectiva, la orden original con el recibido a satisfacción de la casa comercial y de la instancia judicial respectiva. Se pretende a su vez, eliminar los ampos de consecutivo de correspondencia enviada, sustituyéndolos por el uso del sistema de cómputo y la referencia del oficio.

Con el fin de llevar un control y seguimiento de los documentos que entran y salen de la Unidad de Ejecución Contractual, se lleva una bitácora o acta, en la cual se anotan datos tales como: para la salida de documentos, se solicita fecha, nombre del solicitante, destino, documento solicitado, firma del solicitante y firma del responsable de la entrega; se incluye una casilla en donde, una vez entregado el documento, se marca con una X, lo cual indica la condición de devolución; en el caso de la entrada de documentos, se solicita la fecha, documento nuevo, cantidad de expedientes que ingresan o ampos, nombre y firma de la persona que lo entrega y nombre y firma de la persona que lo recibe. *(Ver Anexo N° 8)*.

Una de las propuestas que el presente proyecto de investigación, pretende es diseñar e implantar estrategias para el mejor desempeño de todo el Departamento de Proveduría y, por ende, de cada Unidad que lo integra. Es necesaria la realización de reuniones semanales con los Jefes de Unidad o Sección, junto con el Proveedor Judicial y subproveedor Judicial, para que presenten un plan que contenga los aspectos más relevantes e importantes de reforzar en sus Unidades y que juntos, elaboren las pautas por seguir. Se sugiere que las estrategias por desarrollar, se den en los siguientes niveles: Recursos Humanos, Presupuesto, Tecnología, Servicio al Cliente y Calidad Total y Compra de Suministros y Materiales.

Una vez diseñadas y establecidas se dan a conocer a todo el personal del Departamento de Proveduría, por medio de reuniones, por lo menos una vez por semana. Los responsables de divulgar los acuerdos tomados son los Jefe o Encargados de Unidad, quienes a su vez, permiten el diálogo abierto entre sus subalternos, para que estos emitan criterio al respecto y puedan, de manera conjunta, establecer las estrategias definitivas por seguir.

Con el fin de que la Unidad de Ejecución Contractual tenga carácter formal dentro del Departamento de Proveduría y en la Institución en general, se propone presentar al Director de la Dirección Ejecutiva, por parte del Proveedor Judicial, un informe detallado de todos los aspectos importante que integran a la Unidad, desde su origen hasta la fecha, con el fin de que este acelere el proyecto interpuesto ante su instancia y considere nuevamente la importancia que tiene su existencia para el control y seguimiento de los procesos de ejecución contractual. Se propone que la Unidad deje de cumplir con su función de staff y se constituya en una Unidad independiente.

Es importante a su vez desarrollar propuestas que mantengan una estructura organizacional sana, en la cual se dé la participación en la toma de decisiones y la delegación de las funciones. Por ello, que se pretende realizar charlas por medio de las cuales el personal valore el trabajo que realiza y se sienta identificado y comprometido con el mismo. Los temas por tratar en las sesiones tienen relación directa con: los procesos de comunicación en las organizaciones, la motivación en el ser humano para alcanzar logros, el valor del trabajo en equipo, el liderazgo, su influencia e importancia y las personas dentro de las organizaciones. Dichas charlas las imparte la Jefe o Encargada de la Unidad de Ejecución Contractual, una vez por semana, con una duración de una hora, durante dos meses (8 semanas) e incluyen material didáctico (copias, filminas, libretos, entre otros), para ilustrar cada una de las temáticas y mantener el interés del personal en estos.

Una de las propuestas más importantes por desarrollar en la Unidad de Ejecución Contractual, consiste en diseñar e implementar métodos para medir el nivel de desempeño deseado. Por lo tanto, se elabora un formulario en el cual se incluye información tal como: nombre del funcionario, fecha, departamento o sección y cargo o puesto desempeñado. Asimismo, centra la atención en tres factores claves a evaluar como lo son:

1. Desempeño de las Funciones: consiste en tomar en consideración el desempeño actual del empleado e incluye aspectos tales como: Producción (cantidad y volumen de trabajo realizado normalmente), Calidad (exactitud, esmero y orden en el trabajo que realiza), Conocimiento del puesto (grado o nivel de capacidad y conocimiento de lo que hace) y Cooperación (Actitud hacia la empresa, Jefe y compañeros).

2. Características individuales: consiste en considerar sólo las características individuales del evaluado y su comportamiento funcional dentro y fuera de su cargo e incluyen aspectos tales como: Comprensión de las situaciones (grado de percepción de problemas, hechos y situaciones), Creatividad (capacidad de tener y crear ideas productivas), Capacidad de Realización (capacidad de desarrollar ideas propias o bien ajenas y ponerlas en práctica) y Presentación Personal (manera de vestir, actuar, hablar, la impresión que causa ante los demás).

3. Evaluación de Aspectos Suplementarios: contempla cuatro aspectos importantes tales como: Ajuste al puesto de trabajo (adecuación y desempeño en la función), Progreso funcional (grado de desarrollo en la función), Asiduidad y puntualidad (se refiere a la responsabilidad en cuanto a horarios y obligaciones) y Salud (estado general de salud y disposición para el trabajo).

La etapa de evaluación consiste en dar una calificación que va de 0 a 10 y analizar, de acuerdo con el mayor puntaje, la condición del empleado en su puesto de trabajo; de esta forma, determinar si el mismo se ajusta a las características y condiciones que el mismo demanda, o bien, si tiene la capacidad y destreza para desempeñarse en otro tipo de funciones, diferentes a que las que actualmente realiza.

La calificación de "cero" es de debilidad o nulidad en el desempeño. Los números "uno, dos y tres", indican que el desempeño es inferior o mediocre. Los números "cuatro, cinco y seis", indican que el desempeño es regular o promedio. Los números "siete, ocho y nueve", indican que el desempeño es superior o bueno y el número "10", que es excelente u óptimo. (Ver Anexo N° 9).

La evaluación la aplica la Encargada de la Unidad de Ejecución Contractual, al menos una vez al mes, sobre la totalidad de sus miembros, los cuales una vez analizados los porcentajes de evaluación son informados de su rendimiento de forma individual, de forma verbal y por escrito.

La Unidad de Ejecución Contractual requiere realizar una Auditoría Administrativa, con el fin de conocer el estado actual de la misma y poder rendir un informe al Proveedor Judicial de los cambios o mejoras que se deben llevar a cabo.

El responsable de diseñarla y aplicarla es la Jefe u Encargada de la Unidad de Ejecución Contractual, en coordinación con el Departamento de Auditoría Judicial. Consiste en realizar un informe detallado de aspectos tales como: existencia de un sistema de planeación acorde con las estrategias, objetivos, planes, políticas y funciones del Departamento de Proveeduría, por ende, de la Unidad de Ejecución Contractual; existencia de una adecuada división del trabajo dentro de la Unidad; existencia de diferentes niveles de autoridad, de motivación, comunicación y supervisión; existencia de normas que permitan controlar y medir los resultados, tanto humanos como financieros; existencia de un adecuado ambiente laboral, que reúna las condiciones mínimas como espacio, ventilación, mobiliario y herramientas de trabajo (computadoras, fax, teléfono, Internet, modem, fotocopidora, entre otros).

La información para realizar la Auditoría, se recopila por medio de material bibliográfico, observación directa, aplicación de cuestionarios que permitan analizar los procedimientos existentes,

así como las funciones que se realizan en la Unidad, o bien, por medio de entrevistas tanto a Jefaturas como a personal subalterno.

El informe final de la Auditoría se presenta dos veces al año (cada seis meses), uno en el mes de Junio y el otro en el mes de Diciembre e incluye un presupuesto de lo que implica para el Poder Judicial ponerlo en práctica.

La Unidad de Ejecución Contractual requiere desarrollar una propuesta en materia de Salud Ocupacional y Riesgos Laborales; para ello, se pretende solicitar al Departamento de Salud Ocupacional del Poder Judicial, asignar ya sea a un médico o enfermera especialista en la materia, para que éste se comprometa a realizar charlas, al menos una vez al mes, a todo el personal del Departamento de Proveduría y mantenerlos informados en caso de emergencias.

Los temas que se recomiendan tratar en dichas capacitaciones son: Higienes en el trabajo (enfocado tanto en el campo médico, como a condiciones ambientales de trabajo), Seguridad Laboral (prevención contra robos, accidentes, incendios, o riesgo laboral) y Riesgos Laborales (pago de seguro del INS, indemnizaciones y garantías sociales). Todo lo anteriormente citado, permite que los funcionarios del departamento se sientan seguros y capaces de tomar decisiones importantes en caso de eventualidades o emergencias.

Dada la naturaleza del trabajo que se realiza a diario en la Unidad de Ejecución Contractual y del uso constante de equipo informático avanzado, se propone realizar seminarios sobre computación a todos los miembros del Departamento de Proveduría Judicial, impartidos por un Técnico en informática del Departamento de Informática del Poder Judicial, o bien, por el Encargado en esta materia a nivel del departamento, quien pueda instruir al personal en temas tales como: Ambiente Windows 2001, Power

Point 2001, Excel 2001, Uso de Internet Manejo amplio y profundo del Sistema de Presupuesto del Departamento Financiero Contable, manejo total y funciones del SIGPRO (sistema informático utilizado para el manejo de información a nivel interno de la Proveduría, tal como órdenes de compra, actualización de correspondencia, consultas, ejecuciones, reportes o informes, control, entre otros) y manejo y uso en el campo de la Internet.

Los cursos se imparten una vez por semana, durante una hora, por un periodo de dos meses y se evalúa por medio de una prueba práctica al finalizar cada uno de los temas.

Dentro de las propuestas más relevantes que persigue el presente proyecto de investigación, se encuentra elaborar, en la medida de lo posible, un sistema integrado de cómputo que agilice los procedimientos que en ella se realizan.

Por lo tanto, para que la Unidad de Ejecución Contractual tenga mayor eficiencia en su labor diaria, es recomendable integrar las labores que se dan en todo el Departamento en cuanto al proceso de compra se refiere, tomando en cuenta la participación de la Recepción, Sección de Compras Directas, Almacén y por supuesto, la Unidad de Ejecución Contractual.

Por medio del SIGPRO, se puede dar dicha unificación de la forma siguiente:

1. Una vez que el oficio en el cual la oficina solicita una compra determinada, llega al Departamento, la Recepción, éste se encarga de incluirlo en el sistema SIGPRO, se digita el nombre de la oficina, descripción de la compra y la Sección o Unidad del Departamento a la que se dirige, utilizando un número de referencia.

2. Esta nota llega a la Sección de Compras Directas y una vez realizado el proceso, dicha Sección se encarga de alimentarla en el sistema; basándose en el número de referencia y oficio, le asignan un número de orden de compra, la descripción de lo que se compró, el nombre del proveedor, el plazo de entrega (en días), si posee garantía de cumplimiento o no y el estado de la misma (si está en la Contraloría, en Financiero o si la tiene el contratista). Una vez realizado lo anterior, éste ingresa al sistema SIGPRO; la orden de compra se le remite a los compradores para que la entreguen en la empresa respectiva. Ya entregada, el sistema tiene un "link" donde ellos acceden la fecha en la que se hizo la entrega de la orden de compra y el número de la misma. Cuando los compradores realizan esta operación, el sistema automáticamente alimenta el plazo de entrega, dado a que la Sección de Compras Directas lo alimenta cada día y al ingresar la fecha de entrega de la orden de compra da el tiempo que la empresa tiene para entregar la mercadería.

3. El Almacén Judicial tiene acceso también a un "link" en el cual digita el número de la orden de compra y le aparece lo que debe alimentar, que sería en el momento que la empresa ya entregue la mercadería; por lo que debe ingresar el número de entrada de mercadería, la fecha en la cual se entregó y si todavía hay alguna línea pendiente.

4. Cuando la orden de compra llega a la Unidad de Ejecución Contractual con el respectivo recibido por la casa comercial, ésta ya no tendría que utilizar las hojas de Excel para digitar las órdenes de compra y filtrar para realizar los seguimientos correspondientes, ni esperar hasta que llegue la entrada de mercadería por parte del Almacén para cancelar la orden de compra; sino que por sistema, en el "link" de órdenes de compra, dicha Unidad sólo ingresaría el número de la orden de compra y aparecería la descripción del bien, el número de la contratación directa, la oficina solicitante, junto con su número de oficio, el nombre del proveedor y el plazo de entrega. Además, el aparte de la entrada de mercadería, aparece lleno, en caso de que el objeto contractual haya sido entregado en el Almacén.

5. Para que la Unidad de Ejecución Contractual pueda realizar los seguimientos en el aparte de "Reportes de órdenes de compra," el sistema va a tirar el listado de las órdenes de compra que están pendientes (con la fecha de entrega vencida), así como las órdenes de compra que aún poseen alguna línea pendiente, por la información ingresada por el almacén.

Dicho proceso lo realiza un Técnico en Informática, el cual se encarga de realizar los cambios o modificaciones pertinentes para unificar los procedimientos y agilizar los trámites; asimismo, se encarga de mantener en buen estado y funcionamiento el equipo informático de la Unidad y de idear los programas de respaldo necesarios en caso de eventualidades.

Por otra parte, una de las propuestas básicas para verificar la correcta Ejecución Contractual en todos los procesos de compra, consiste en elaborar una fórmula por medio de la cual se valore todos y cada uno de los aspectos contenidos en el expediente de la contratación, cartel o pliego de condiciones, y oferta del contratista. (*Ver Anexo N° 10*).

Dicho documento consiste en revisar aspectos tales como: folio, documentación solicitada completa, oficio de solicitud de compra por parte de la instancia judicial respectiva, pliego de condiciones o proforma (condiciones generales, plazo de entrega, precio, garantía de cumplimiento o de participación, cláusula penal, vigencia de la oferta, entre otros), recibido del cartel o comprobante del envío, acta de recibido de ofertas (fecha y hora de recibido), ofertas presentadas, oficio de recomendación técnica, cuadro comparativo, resolución (número de la contratación, oficio de recomendación, número de solicitud, adjudicatario, cédula jurídica, motivo de la adjudicación, monto en dólares o colones, tipo de cambio al día, plazo de entrega, cartel o proforma, sello), presentación de la oferta (precio, plazo de entrega, garantía, constancia de la Caja Costarricense de Seguro Social, cédula jurídica, declaración jurada), Orden de compra (subpartida, nombre del proveedor, cédula jurídica,

descripción del objeto de contratación, precio unitario, tipo de cambio, precio total, garantía, número de oficio, referencia, analista, lugar de entrega, plazo de entrega, número de contratación, cálculos aritméticos, oficina solicitante, contenido económico, sello, firma del analista, y por último, inclusión al SIGPRO.

El responsable de verificar la existencia de los datos citados corresponde al encargado de Revisión de Expediente de la Unidad de Ejecución Contractual, una vez que el expediente de una nueva contratación llegue a sus manos. A la vez, se diseña otra fórmula donde el funcionario puede poner la condición en la que se encuentra el expediente (es muy similar a la de Revisión de Expediente), la cual incluye información como: número de la orden de compra, número de solicitud de mercancías, número de licitación, número de contratación directa, analista encargado del proceso y firma del recibido en caso de devolución del expediente; se marca con una X si cumplió o no con las condiciones establecida; se anotan las observaciones en caso de que las haya, se firma por el que realizó la revisión y la fecha en que se hizo; luego, se pasa al encargado de realizar el proceso de compra.

Se realiza un informe cada tres meses, con el fin de determinar el estado de los expedientes revisados, por medio de cuadros estadístico y porcentajes, según Analista encargado del Proceso. Dicho informe lo realiza la encargada de la revisión de los expedientes y lo aprueba el Proveedor Judicial.

Por último, las propuestas que se presentan a continuación tienen relación directa con la aplicabilidad del marco legal en los diferentes procedimiento operativos; sin embargo, cabe aclarar que su aprobación y, por consiguiente, su ejecución dependen de la Sección de Asesoría Legal, Dirección Ejecutiva (mediante el criterio propiamente de un Abogado, no de un Administrador).

En relación con la cláusula penal incluida como uno de los puntos importantes dentro del cartel o pliego de condiciones de una licitación o bien de una contratación directa, cabe señalar que el fin último de la misma es resarcir a la Administración Pública, en caso de incumplimiento en el plazo de entrega estipulado de previo en la oferta de servicio y cartel de condiciones.

Se propone que durante el proceso de elaboración del cartel por parte de la Sección de Licitaciones y Sección de Contratación Directa en el punto referente a la Cláusula Penal, se aumente el porcentaje de multa por cada día natural de atraso en la entrega del objeto contractual, de acuerdo con el monto adjudicado para esa contratación y que el máximo a cobrar por Ley no exceda del 25% del monto total adjudicado. Esto con el fin de obligar al proveedor a cumplir con lo estipulado en el tiempo requerido, ya que de no hacerlo sabe antemano que el atraso por día natural es bastante considerable; razón por la cual, tendría mayor cuidado a la hora de realizar la entrega.

La consulta se realiza al Departamento de Asesoría Legal cada vez que se presente la elaboración de un cartel para una nueva contratación (inmediato).

En el caso particular de la garantía de participación y de cumplimiento, se propone aumentar el porcentaje de la garantía de participación a un 5 %, especificándolo de previo en el cartel o en el pliego de condiciones de la contratación directa o licitación. Para el caso de las garantías de cumplimiento, se propone a su vez, que el porcentaje que se debe depositar sea de un 10% del monto total adjudicado para todo tipo de contratación directa u licitación, e independientemente de la cantidad de bienes que se deseen adquirir.

La consulta se realiza al Departamento de Asesoría Legal cada vez que se presente la elaboración de un cartel para una nueva contratación (inmediato).

Para el procedimiento de Ejecución de garantías tanto de participación como de cumplimiento, por incumplimientos con aspectos como:

- Modificaciones no notificadas con antelación en las obras, prestación de servicios u compra de bienes o materiales.
- Por cambios en las condiciones de los materiales para la elaboración de los mismos.
- Por la no entrega del objeto contractual.
- Al no proceder con el depósito del cobro de multa interpuesto por entrega tardía del bien.
- Por presentación de documentos falsos.
- Por entrega de mercancías en condiciones inferiores o de mala calidad.
- Por la no ampliación de la garantía correspondiente cuando así se solicite.

Se propone notificar mediante oficio formal, las sanciones que se produzcan por el incumplimiento experimentado, ya sea la ejecución total de la garantía o porcentual, ejecución del porcentaje equivalente en la cláusula penal, prescindir del contrato establecido o enviar a la casa comercial a apercibimiento por incumplimientos varios.

Las decisiones en este campo dependen de la decisión de un Asesor Legal, el cual notifica a la Unidad de Ejecución Contractual el acuerdo tomado para, posteriormente, informarlo a la casa comercial. No obstante, el tiempo que se demore en tomar la decisión, depende de la gravedad de la falta y de la rapidez del analista del caso; en el caso de la notificación, se realiza en el acto.

Por último, se propone que en el caso de los contratos por servicios continuados, se elabore una fórmula de revisión de contratos con el fin de llevar un control de los mismo y verificar que se hayan cumplido a cabalidad los requisitos solicitados para su elaboración. (*Ver Anexo N° 11*).

La fórmula incluye aspectos tales como: presentación de la garantía de cumplimiento (5% o 10% del monto anual del contrato), depósito de las especies fiscales, si se solicitó el reajuste de precios (toma en cuenta salarios mínimos, cambio del dólar, inflación, índices del Banco Central), antecedentes de la casa comercial, oficio de solicitud de revisión del contrato a la Sección de Asesoría Legal, vigencia del contrato y nota de recibido del Consejo Superior. La fórmula se llena cada vez que se apruebe un contrato.

El responsable del manejo de la fórmula es el encargado de los contratos en la Unidad de Ejecución Contractual; sin embargo, la aprobación del mismo se encuentra en manos de la Sección de Asesoría Legal y del Consejo Superior de la Corte Suprema de Justicia. Una vez aprobado el mismo, tanto la Asesoría Legal como el Consejo Superior notifican a la Unidad de Ejecución Contractual, quien es la responsable de hacerlo llegar al proveedor. La aprobación puede durar un mes en todo su proceso y la resolución final se hace inmediatamente.

Para la presente propuesta, se elaboró un presupuesto y cronograma de actividades, los cuales se encuentran anexos en este documento.

El presupuesto del Poder Judicial comprende al 6 % del presupuesto nacional, el cual debe ser dividido en diferente rubros de acuerdo con su importancia, como: pago de planillas, compra de suministros y materiales de oficina, transporte administrativo y magistrados, capacitaciones, entre otros, los cuales tienen que ser presentados, primero, a sesión en de Consejo Superior en la Corte Suprema de Justicia para ser aprobados o bien rechazados.

Por eso y dado lo anterior, el presente proyecto equivalente a la suma de ¢29.348.520,00, que se pueden extraer de la cuenta denominada "99, Gastos Generales", y debe ser expuesto ante las

instancias correspondientes tanto departamentales como las superiores, con el fin de que el mismo sea sometido a valoración y se proceda a dar su aprobación o rechazo. Cabe aclarar que la decisión puede variar en espacio, tiempo y lugar, ya que al ser una propuesta que implica un gasto económico bastante considerable, toma su tiempo para ser analizada a profundidad y en todos los aspectos que la misma contenga. Una vez dado el acuerdo final o resolución, se cuenta con un tiempo prudencial para poner en marcha la misma; corresponde, para la presente propuesta, de un año como mínimo.

En el caso particular del cronograma, se basó en 19 actividades de mayor importancia, las cuales representan las propuestas anteriormente indicadas; inicia en el mes de Enero del 2002 y finaliza en Diciembre del mismo año. Las actividades se marcan con una X de acuerdo con los meses en los cuales se realizan o se llevan a cabo las mismas.

Cuadro N.3
Presupuesto Propuesta
Unidad de Ejecución Contractual
(Mayo 2001)

<i>ACTIVIDAD</i>	<i>DESCRIPCIÓN</i>	<i>COSTOS TOTALES</i>
1. Diseño e Implementación de un Manual de Valoración y Clasificación de Puestos.	Comprende el costo por puesto o cargo en plazas ordinarias, dedicación exclusiva y carrera profesional y diseño del manual.	¢2.797.720,00 (salarios). ¢150.000,00 (diseño).
2. Sesiones para el Aprendizaje de Conocimientos nuevos.	Comprende compra de materiales (copias, filminas, actividades, impresiones) y material de evaluación.	¢40.000,00
3. Diseño e Implementación de un Manual de Procedimientos Operativos	Incluye la compra de materiales (papelería, copias, impresiones, empastes) y diseño.	¢180.000,00
4. Distribución y Coordinación de Funciones y Tareas.	Compra de materiales de apoyo.	¢15.000,00
5. Diseño de Boletín Informativo (Proveedor).	Incluye costo del diseño, materiales (papelería, copias, impresión, empastes).	¢180.000,00
6. Confección de Archivo para la Unidad de Ejecución Contractual.	Comprende el diseño, los materiales, pintura, mano de obras, ampos y actas.	¢110.000,00
7. Diseño e Implementación de Estrategias para mejorar el desempeño.	Incluye diseño, compra de materiales (copias, papelería, filminas, impresión, métodos de recolección de la información).	¢1.500.000,00
8. Determinar el carácter formal de la Unidad de Ejecución Contractual.	Incluye aprobación, compra de materiales para la elaboración de los informes (papelería, copias, impresiones, empastes).	¢500.000,00
9. Charlas de Motivación (Personal de la Unidad de Ejecución Contractual).	Comprende el diseño, materiales (copias, papelería, filminas, actividades, impresiones).	¢40.000,00
10. Diseño de Método para medir y evaluar el nivel de desempeño.	Incluye el diseño, materiales (copias, papelería, impresiones, empaste, evaluaciones).	¢50.000,00
11. Realización de una Auditoría Administrativa.	Comprende diseño, materiales de apoyo, métodos de recolección y análisis de la información y tabulación.	¢1.500.000,00
12. Sesiones sobre Salud Ocupacional	Comprende remuneración de responsable y materiales de apoyo.	¢150.000,00
13. Centros de Computación.	Incluye pago a responsable de impartir la capacitación, materiales de apoyo y evaluaciones.	¢454.800,00
14. Diseño de Hoja de Verificación del Proceso de Ejecución Contractual.	Incluye costo del diseño y materiales para su confección.	¢120.000,00
15. Fórmula de Revisión de Contratos por Servicios Continuados y Alquileres.	Comprende el diseño, y materiales de apoyo para la confección.	¢120.000,00
16. Diseño de un Sistema Integrado de Computación.	Incluye pago de honorarios al responsable, equipo de cómputo adicional y servicios de mantenimiento.	¢1.426.000,00
17. Cláusula Penal (Marco Legal).	Comprende inclusión en el cartel de contratación, e inclusión en la Jurisprudencia .	¢5.000,00
18. Ejecución de Garantías (Marco Legal).	Comprende inclusión en el cartel de contratación e inclusión en la Jurisprudencia.	¢5.000,00
19. Garantía de Participación y Cumplimiento (Marco Legal).	Comprende inclusión en el cartel de contratación e inclusión en la Jurisprudencia.	¢5.000,00
MONTO TOTAL:		¢29.348.520,00

ELABORADO POR: Bach. Jackeline Carballo Gómez.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFÍA CITADA

Jorge William, Calvo Madrigal; Jorge, Sánchez Meoño; Eladio Alonso, Valerio Madriz. (1997). **Estudio del Proceso de Compras al Exterior del Poder Judicial**. San José, Costa Rica. Tesis. Pág. 74.

Ley General de Contratación Administrativa. (1999). San José, Costa Rica. Investigaciones Jurídicas S.A. Pág. 45.

Reglamento General de Contratación Administrativa. (1999). San José, Costa Rica. Investigaciones jurídicas S.A.. Pág.85.

Roberto, Hernández; Carlos, Fernández; Pilar, Baptista. (1999). **Metodología de la Investigación**. Distrito Federal, México. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 10.

Diccionario Enciclopédico Océano. (1999). Barcelona, España. Grupo Editorial Océano. Pág. 710.

James A. F., Stoner; Charles, Wankel. (1989). **Administración**. Distrito Federal, México. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 657.

James, Gibson; Johnny, Ivancevich; Donnelly, James. (1983). **Organizaciones**. Distrito Federal, México. Primera Edición. Pág. 578.

Diccionario de la Real Academia Española. (1999). Barcelona, España. Grupo Editorial Océano. Pág. 252.

Ibid. Pág. 612.

Kotler, Phillip. (1996). **Dirección de Mercadotecnia: Análisis, Planeación, Implementación y Control**. Distrito Federal, México. Editorial Prentice Hill Hispanoamericana. Pág. 315.

Ana Cecilia, Hernández. (1994). **Evaluación de la Ejecución y Control de Presupuesto de la Unidad de Fondos del Banco de Costa Rica**. San José, Costa Rica. Tesis 863. Pág. 28.

James A.F., Stoner; R. Edward, Freeman; Daniel R., Gilbert Jr. (1996). **Administración**. Distrito Federal, México. Sexta Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A.. Pág. 07.

George R, Terry. (1984). **Principios de Administración**. Buenos Aires, Argentina. Sexta Edición. Editorial "El Ateneo". Pág. 03.

Luis, Castillo Ralda. (1981). Administración Pública, Privada y Bancaria. San José, Costa Rica. Editorial Universidad Estatal a Distancia. Pág. 15.

Ibid. Pág. 21.

José, Galván Escobedo. (1984). Tratado de Administración. San José, Costa Rica. Editorial ICAP. Pág. 507.

Calvo Madrigal; Sánchez Meoño; Valerio Madriz. op. cit. pág. 10.

Ana Beatriz, Méndez Alvarado; Carlos Toscano, Mora Rodríguez. (1999). Elementos Fundamentales de la Contratación Administrativa. San José, Costa Rica. Publicaciones e Impresos, Poder Judicial. Pág. 21.

Ley General de Contratación Administrativa. op. cit. pág. 27.

Méndez Alvarado; Mora Rodríguez. op. cit. pág. 32.

Calvo Madrigal; Sánchez Meoño; Valerio Madriz. op. cit. pág. 77.

Ley General de Contratación Administrativa. op. cit. pág. 104.

Reglamento General de Contratación Administrativa. op. cit. pág. 43.

Milena, Romero Hidalgo. (1994). Propuesta de un manual de procedimientos operativos para la Unidad de Servicios Diversos de Sucursales y Agencias del Banco Nacional de Costa Rica. San José, Costa Rica. Tesis 93. Pág. 30.

Carlos Eduardo, Serrano Rodríguez. (1991). Administración de Recursos Materiales. San José, Costa Rica. Editorial Universidad de Costa Rica. Pág. 72.

Jorge Enrique, Romero Pérez. (1996). Los Contratos del Estado. San José, Costa Rica. Editorial Universidad de Costa Rica. Pág. 02.
Serrano Rodríguez. op. cit. pág. 91.

Oscar, Mena Redondo. (1996). La Administración de Recursos Materiales y la Contratación Administrativa. San José, Costa Rica. Editorial Ediciones Gráficas. Pág. 42.

Reglamento General de Contratación Administrativa. op. cit. pág. 137.

Méndez Alvarado, Mora Rodríguez. op. cit. 40.

Ibid. Pág. 50.

Calvo Madrigal; Sánchez Meoño; Valerio Madriz. op. cit. pág. 84.

Ibid. Pág. 85.

Méndez Alvarado; Mora Rodríguez. op. cit. pág. 105.

Grupo de Trabajo para el Desarrollo Rural de la Organización de las Naciones Unidas. ONU. (1984). Seguimiento y Evaluación del Desarrollo Rural. Distrito Federal, México. Antología. Pág. 15.

Ibid. Pág. 20.

Ibid. Pág. 23.

Stoner; Freeman; Gilbert. op. cit. pág. 610.

Ibid. Pág. 612.

Harold, Koontz; Heinz, Weihrich. (1996). Administración: Una perspectiva global. Distrito Federal, México. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 21.

Stoner; Wankel. op. cit. pág. 662.

Koontz; Weihrich. op. cit. pág. 30.

Richard, Hall. (1983). Organizaciones, Estructura y Procesos. Distrito Federal, México. Tercera Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamerican S.A. Pág. 53.

Ibidem.

Idalberto, Chiavenatto. (1993). Administración de Recursos Humanos. Distrito Federal, México. Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 239.

Ibid. Pág. 240.

Ibid. Pág. 241.

Stoner; Wankel. op. cit. pág. 638.

Hall. op. cit. pág. 56.

Ibid. Pág. 63.

Diccionario de la Real Academia Española. op. cit. pág. 120.

Dennis Edwards, Walker. (1991). Calidad, Productividad y Competitividad. Distrito Federal, México. Quinta Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Pág. 05.

Ibid. Pág. 10.

Ibidem.

Calvo Madrigal; Sánchez Meoño; Valerio Madriz. op. cit. pág. 50.

Hernández; Fernández; Baptista. op. cit. 57.

Rodrigo, Barrantes Echeverría. (1999) . Investigación: Un camino al conocimiento; un enfoque cuantitativo y cualitativo. San José, Costa Rica. Editorial Universidad Estatal a Distancia. Pág. 36.
Ibid. pág. 58.

Hernández; Fernández; Baptista. op. cit. pág. 59.

Ibid. Pág. 60.

Fred N, Kerlinger (1988). Investigación del Comportamiento. Distrito Federal, México. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 394.

Jaime Arellana (1995). Elementos de Investigación. La Investigación a través de un informe. San José, Costa Rica. Editorial Universidad Estatal a Distancia. Pág. 68.

Hernández; Fernández; Baptista. op. cit. pág. 206.

Ibid. Pág. 293.

Rodrigo, Barrantes Echeverría. (2000). Investigación. San José, Costa Rica. Editorial Universidad Estatal a Distancia. Pág.181.

Odilón, Méndez Ramírez (1994). La Investigación Científica. San José, Costa Rica. Primera Edición. Pág. 39.

Barrantes Echeverría (2000). op. cit. pág. 208.

Ibid. Pág. 210.

Cesar, Fernández. (1994). Metodología de la Investigación. San José, Costa Rica. Antología. Pág. 63.

Javier, Zelaya Trejos (1997). Introducción a la Estadística descriptiva. San José, Costa Rica. Primera Edición. Editorial Sello Latino. Pág. 07.

Ibid. Pág. 32.

Kerlinger. op. cit. pág. 142.

Méndez Alvarado; Mora Rodríguez. op. cit. pág. 31.

Ley General de Contratación Administrativa. op. cit. pág. 38.

Ibid. Pág. 39.

Reglamento General de Contratación Administrativa. op. cit. pág. 72.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Alvarado Gutiérrez, Gildo Francisco. (1987). **Elaboración de Organigramas**. San José, Costa Rica. Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- B. Alvarado; G. Mario. (1993). **Propuesta de un manual de procedimientos operativos para la Sección de Planillas de BANDECO**. San José, Costa Rica. Tesis 674.
- Castro Jiménez, José; Granados Calderón, Orlando. (1998). **Diagnóstico de la Situación Actual de la Estructura Organizacional del Departamento de Control y Diagnóstico del Banco Crédito Agrícola de San José**. San José, Costa Rica. Tesis 1678.
- Chiavenatto, Idalberto. (1994). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Distrito Federal, México. Tercera Edición. Mc Graw Hill.
- Gómez Barrantes, Miguel. (1998). **Elementos de Estadística Descriptiva**. San José, Costa Rica. Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Leal de Meireles, Gilson. (1980). **Administración de Recursos Materiales para Empresas de Servicio Público**. Distrito Federal, México. Editorial LIMUSA.
- Leenders, Michiel R; Fearon, Harold E. (1985). **Administración de Compras y Materiales**. Distrito Federal, México. Editorial Continental, S.A. de C.V.
- Lépiz Jiménez, Carlos H. (1987). **La Administración y Planificación como Procesos**. San José, Costa Rica. Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Paniagua Gamboa, Carlos Germán. (1984). **Principales Escuelas del Pensamiento Administrativo**. San José, Costa Rica. Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Ramírez Sánchez, Kerlin María; Rojas Stecle, Roberto. (1991). **Reestructuración Organizacional de los Centros de Servicios del ICE**. San José, Costa Rica. Tesis 161.
- Rojas, Keith; Venegas, Flory; Villalobos, Marisol. (1992). **Diseño de un manual de Procedimientos Operativos y Descripción de puestos para la Asociación Aldeas S.O.S**. San José, Costa Rica. Tesis 1064.
- Rosenberg, J.M. (1992). **Diccionario de Administración y Finanzas**. Barcelona, España. Editorial Océano.

- Sánchez Maroto, Kattia A. (1995). **Análisis de la Aplicabilidad del Proceso de la Calidad Total**. San José, Costa Rica. Tesis 1137.

- Sánchez Morón, Miguel. (1991). **El Control de la Administración Pública y sus problemas**. San José, Costa Rica. Editorial Universidad Estatal a Distancia.

- Stanton, William J. (2000). **Fundamentos de Marketing**. Distrito Federal, México. Sexta Edición. Mc Graw Hill.

- Vargas Rodríguez, Roger. (1995). **Análisis y Rediseño de la Estructura Organizacional del INBIO**. San José, Costa Rica. Tesis 1178.

ANEXOS

ANEXO N° 1
ENTREVISTAS PERSONALIZADAS

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA ULACIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**ENTREVISTA N° 1****ENCARGADA UNIDAD DE EJECUCIÓN CONTRACTUAL**

ANÁLISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS DE LA UNIDAD DE EJECUCIÓN CONTRACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE PROVEEDURÍA DEL PODER JUDICIAL Y PROPUESTA PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO.

SE REQUIERE INFORMACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS DE LA UNIDAD CON BASE EN LAS VARIABLES DE SEGUIMIENTO, CONTROL, DESCRIPCIÓN DE PUESTOS, TAMAÑO DE LA UNIDAD, CALIDAD Y SERVICIO OFRECIDO.

SE AGRADECE DE ANTEMANO SU COLABORACIÓN POR EL TIEMPO PRESTADO A ESTA INVESTIGACIÓN.

SAN JOSÉ, MARZO 2001.

ENTREVISTA N° 1

I PARTE: SEGUIMIENTO.

1. ¿Existe un manual de procedimiento operativos en la Unidad?
2. ¿Cuáles son los procedimientos operativos con que cuenta la Unidad de Ejecución Contractual?
3. ¿Tiene conocimiento de los patrones utilizados para dar seguimiento a los procedimientos operativos existentes?
4. ¿Considera usted que los patrones utilizados para realizar el seguimiento de los procedimientos operativos son los más adecuados para alcanzar los objetivos de la Unidad?
5. Si se tuviera que implementar patrones diferentes para realizar el seguimiento de los procedimientos de la Unidad ¿Cuál sería su recomendación?

II PARTE: CONTROL.

6. ¿Considera usted que la Unidad cuenta con una estrategia eficaz con la cual se logre ofrecer un mayor control de las actividades que en ella se realizan?
7. ¿Porqué considera usted que las empresas necesitan desarrollar métodos y estrategias de control para dirigir sus funciones?

III PARTE: DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

8. ¿Cómo definiría usted la estructura organizacional existente en la Unida de Ejecución Contractual?
9. ¿Se han organizado los puestos de trabajo de tal forma que permita el mejor desarrollo de las funciones?
10. ¿Cuáles considera usted son los principales limitantes en el desarrollo de los procedimientos operativos que integran la estructura organizacional de la Unidad?
11. ¿Cuál es el grado de responsabilidad que tienen cada uno de los miembros del equipo de trabajo sobre las funciones que realiza?
12. ¿Existe en la Unidad algún tipo de norma o método para medir el nivel de desempeño del personal?
13. ¿Tiene conocimiento de los niveles de autoridad formal e informal presentes en la Unidad?

IV. PARTE: TAMAÑO DE LA UNIDAD.

14. ¿Cuál es la cantidad de empleados que laboran en la Unidad?

15. ¿Tiene conocimiento acerca de los estándares de salud ocupacional en los cuales se recomienda un mínimo de espacio que todo empleado debe tener para realizar sus actividades sanamente?
16. ¿Se utilizó algún criterio de salud ocupacional para la distribución de los empleados y sus puestos de trabajo?. Explique.
17. ¿Cree usted que la Unidad dada la variedad de funciones que realiza requiere de mayor cantidad de empleados y un mayor espacio físico para la buena ejecución de las mismas?.

V. PARTE: CALIDAD.

18. ¿Cómo definiría usted el concepto de calidad en los procesos de ejecución de todo tipo de contratación?.
19. ¿Considera usted que los procedimientos operativos para valorar la correcta ejecución contractual son eficientes y eficaces, a tal punto de ofrecer calidad a los usuarios internos y externos a la institución?.

V. SERVICIO.

20. ¿Existen en la Unidad métodos para evaluar la calidad del servicio que se ofrece en cada uno de los procedimientos operativos existentes?.
21. ¿Considera que la valoración de los procedimientos de ejecución contractual posee un alto grado de servicios, para aquellos que necesitan del mismo?.
22. ¿Considera usted que el servicio que ofrece la Unidad de Ejecución contractual eficiente y eficaz?.

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**ENTREVISTA N° 2****ENCARGADO DE LA SECCIÓN DE INFORMÁTICA****CA DEL DEPARTAMENTO DE PROVEEDURÍA JUDICIAL**

ANÁLISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS DE LA UNIDAD DE EJECUCIÓN CONTRACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE PROVEEDURÍA DEL PODER JUDICIAL Y PROPUESTA PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO.

SE REQUIERE INFORMACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS DE LA UNIDAD CON BASE EN LAS VARIABLES DE TECNOLOGÍA APLICADA.

SE AGRADECE DE ANTEMANO SU COLABORACIÓN POR EL TIEMPO PRESTADO A ESTA INVESTIGACIÓN.

SAN JOSÉ, MARZO 2001.

ENTREVISTA N° 2

I PARTE: TECNOLOGÍA.

1. ¿Considera usted que el software utilizado en la Unidad de Ejecución Contractual es el más apto para realizar las labores que en ella se desarrollan?
2. ¿El equipo tecnológico que se utiliza satisface las necesidades presentes y futuras de la Unidad de Ejecución Contractual?
3. ¿Qué tipo de equipo considera usted que sería mejor implantar en la Unidad para un mejor desempeño de las funciones?
4. ¿Cree usted que el equipo tiene la capacidad de responder a la cantidad de información que se procesa diariamente en la Unidad de Ejecución Contractual?
5. ¿En caso de falla en el equipo existen programas de soporte que puedan recuperar o almacenar información?
6. ¿Cree usted que se puede explotar al máximo las funciones y los usos de los sistemas tecnológicos dentro de la Unidad de Ejecución Contractual?. Explique de qué forma.
7. Si se tuviera que diseñar una estrategia para mejorar en el campo de la informática ¿qué recomendaciones aportaría usted para su logro?
8. ¿Considera usted que los sistemas de cómputo existentes en la Unidad requieran ser rediseñados para satisfacer aún más las necesidades de la Unidad?

ANEXO N° 2
CUESTIONARIO
AUTOADMINISTRADO

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA ULACIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

CUESTIONARIO N° 1
PERSONAL UNIDAD DE EJECUCIÓN CONTRACTUAL DEPARTAMENTO DE
PROVEEDURÍA JUDICIAL

ANÁLISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS DE LA UNIDAD DE EJECUCIÓN
CONTRACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE PROVEEDURÍA DEL PODER JUDICIAL Y
PROPUESTA PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO.

SE REQUIERE INFORMACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS DE LA
UNIDAD CON BASE EN LAS VARIABLES DE SEGUIMIENTO, CONTROL,
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS, CALIDAD Y SERVICIO OFRECIDO.

SE AGRADECE DE ANTEMANO SU COLABORACIÓN POR EL TIEMPO PRESTADO A
ESTA INVESTIGACIÓN.

SAN JOSÉ, MARZO, 2001

CUESTIONARIO N° 1

I PARTE: GENERALIDADES.

1. ¿Cuál es su género?.

1.1 Masculino ()

1.2 Femenino ()

2. ¿Cuál es su edad?

2.1 20-24 ()

2.2 25-29 ()

2.3 30-34 ()

2.4 35-39 ()

2.5 40-44 ()

3. ¿Cuál es su condición académica?

3.1 Secundaria completa ()

3.2 Técnico vocacional ()

3.3 Bachiller Universitario ()

3.4 Licenciatura ()

3.5 Master ()

4. ¿Cuál es el cargo que desempeña en la Unidad de Ejecución Contractual?

4.1 Oficinista

4.2 Asistente Administrativo

4.3 Asistente de Proveeduría

4.4 Técnico especializado

5. ¿Cuál es su experiencia en el puesto que desempeña?

5.1 Nuevo ingreso ()

5.2 más de 3 meses ()

5.3 más de 6 meses ()

5.4 más de 1 año ()

5.5 más de 5 años ()

5.6 más de 10 años. ().

6. ¿Cómo calificaría el nivel de conocimiento y capacidad que usted posee en el puesto de trabajo que desempeña?

6.1 Normal ()

6.2 Regular ()

6.3 Bueno ()

6.4 Muy bueno ()

6.5 Excelente ()

6.6 Deficiente ()

II PARTE: SEGUIMIENTO Y CONTROL

1.¿ Tiene conocimiento de la existencia de un manual de procedimientos operativos en la Unidad de Ejecución Contractual?.

1.1 Sí ()

1.2 No ()

2.¿ Cómo calificaría usted la labor de seguimiento realizada en la Unidad de Ejecución Contractual para los procedimientos operativos?.

2.1 Regular ()

2.2 Buena ()

2.3 Muy buena ()

2.4 Excelente ()

2.5 Deficiente ().

3.Conque frecuencia se realiza en la Unidad de Ejecución Contractual el seguimiento y control de sus procedimientos operativos.

3.1 cada semana ()

3.2 cada 2 semanas ()

3.3 cada 3 semanas ()

3.4 cada mes ()

3.5 cada tres meses ()

III. PARTE: DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

1.¿ Cómo percibe usted la estructura organizacional existente en la Unidad de Ejecución Contractual?.

1.1 Abierta ()

1.2 Cerrada ()

1.3 Compleja ()

1.4 Flexible ().

2. ¿Cuáles considera usted son los principales limitantes en el desarrollo de los procedimientos operativos que integran la estructura organizacional de la Unidad?.

- 1.5 Complejidad de los mismo ()
- 1.6 Poca flexibilidad ()
- 1.7 Tiempo de espera y respuesta ()
- 1.8 Tecnología ().

IV. PARTE. CALIDAD.

1. ¿Cómo calificaría usted el concepto de calidad en los procesos de ejecución en todo tipo de contratación?.

- 1.1 Regular ()
- 1.2 Bueno ()
- 1.3 Adecuado ()
- 1.4 Muy Bueno ()
- 1.5 Excelente ()
- 1.6 Eficiente y Eficaz ()

V. PARTE: SERVICIO.

1. ¿Cómo calificaría usted el servicio que ofrecen los contratistas o proveedores a los usuarios internos a la institución?.

- 1.1 Rápido ()
- 1.2 de calidad ()
- 1.3 seguro ()
- 1.4 confiable ()
- 1.5 oportuno ()

2. ¿Cómo calificaría usted el servicio que ofrece la Unidad de Ejecución contractual?.

- 2.1 Regular ()
- 2.2 Bueno ()
- 2.3 Muy bueno ()
- 2.4 Excelente ()

ANEXO N° 3

HOJAS DE ANALISIS DE

CONTENIDO

Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología ULACIT
Licenciatura en Administración de Negocios.

HOJA DE ANÁLISIS DE CONTENIDO N° 1.

A. VARIABLE SEGUIMIENTO: La información que se obtiene de la variable presente surge del indicador expedientes de contratación administrativa.

1. En el documento Elementos Fundamentales de la Contratación Administrativa de la Escuela Judicial de éste Poder, se establece en la pág. 31 los requisitos previos a la contratación administrativa, con base en la formación de expedientes para el seguimiento de lo pactado, a lo cual indica:

Pág. 31: _____

2. De acuerdo con la Ley de Contratación Administrativa, en su artículo N° 7, Inicio de los Procedimientos, pág. 38, se establece que en todo procedimiento operativo y administrativo de contratación se deben establecer requisitos previos a la misma, a lo cual indica:

Artículo 7: _____

3. La formación de los expedientes de acuerdo con la Ley de Contratación Administrativa, artículo N° 9, pág. 39 y el Reglamento General de Contratación Administrativa, artículo N° 11, pág. 125, establecen que el mismo requiere de una previsión de verificación de la información, a lo cual indican:

Artículo 9. Previsión de Verificación: _____

Artículo 11: Verificación en la Previsión: _____

4. De conformidad con el documento Elementos Fundamentales de la Contratación Administrativa, pág. 35, punto 2.6, de la importancia de la formación del expediente de contratación y su custodia, a lo cual indica:

Punto 2.6: _____

B. VARIABLE PLAZO: La información que se obtiene de la variable presente, surge de los indicadores cartel de contratación o pliego de condiciones y oferta de servicios de lo contratado, por medio de los cuales se verifica la correcta ejecución de lo acordado.

5. De acuerdo con el documento Elementos Fundamentales de la Contratación Administrativa, pág. 53, punto 1.1, el plazo pactado para que se dé la correcta ejecución del contrato se encuentra inverso en el cartel o pliego de condiciones, el cual permite conocer lo estipulado para la entrega del bien o servicio en todos sus términos y condiciones, a lo cual indica:

Punto 11: _____

6. El cartel o pliego de condiciones, según el documento Elementos Fundamentales de la Contratación Administrativa, pág. 53, punto 1.2, establece que dadas las características y naturaleza del mismo, posee una doble función en todas y cada una de las condiciones que lo conforman, a lo cual indica:

Punto 1.2: _____

7. De conformidad con el documento Elementos Fundamentales de la Contratación Administrativa, pág. 57, punto 1.5, establece que el plazo para poder realizar modificaciones y aclaraciones al cartel o pliego de condiciones será de 8 días hábiles antes del plazo de vencimiento la oferta, a lo cual indica:

Punto 1.5: _____

8. De conformidad con el Reglamento General de Contratación Administrativa, pág. 69, Artículo 49, sobre los alcances y efectos de la oferta de servicios del contratista.

Artículo 49: _____

9. La oferta presentará una forma y contenido particular dentro del cartel de la contratación o pliego de condiciones, según se indica en el documento Elementos Fundamentales de la Contratación Administrativa, punto 2.3, a lo cual indica:

Punto 2.3: _____

10. De acuerdo con el punto 2.4, del documento Elementos Fundamentales de la Contratación Administrativa, la vigencia o caducidad de la oferta depende de dos factores importantes, a lo cual indican:

Punto 2.4: _____

A. VARIABLE MARCO LEGAL DE LOS PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS: La información que se obtendrá de la variable presente, surge de los indicadores Ley de Contratación Administrativa y Reglamento General de Contratación Administrativa.

1. De acuerdo con la Ley de Contratación Administrativa, artículo N° 1, pág. 25, se tendrá como función de la misma, todas las actividades de contratación desplegada a órganos del Estado, según se indica:

Artículo N° 1: _____

2. De conformidad con el Código Civil y de Familia, artículos 1007 y 1008, establecen que para entender el significado de los procedimientos de contratación administrativa, debe entenderse primero lo que es un contrato administrativo, a lo cual expresan:

Artículo 1007: _____

Artículo 1008: _____

3. De acuerdo con el Reglamento General de Contratación Administrativa, artículo N° 12, se establecen como derechos de la Administración, la sumisión de cualquier procedimiento y quedará sujeto al mismo y a la ley, a lo cual indica:

Artículo 12: _____

4. El artículo 15 de la Ley de Contratación Administrativa, pág. 43, establece que dentro de los procedimientos de contratación se consideran obligaciones de la Administración para con el contratista, a lo cual se indica:

Artículo 15: _____

5. De acuerdo con el análisis del artículo 20 de la Ley de Contratación Administrativa, pág. 47, se determinara también una serie de obligaciones que el contratista deberá responder, a lo cual indica:

Artículo 20: _____

6. De conformidad con el análisis del artículo 21 de la Ley de Contratación Administrativa, cuando se requiera verificar los términos de lo pactado, y surja anomalía por parte del contratista, el mismo no debe alegar desconocimiento de la ley u ordenamiento jurídico, a lo cual indica:

Artículo 21: _____

7. Según el análisis del artículo 38, pág. 156, del Reglamento General de Contratación Administrativa, se establece que en caso de darse prescripción de la responsabilidad por parte del contratista, la administración está en el derecho de reclamarle a éste por los daños y perjuicios ocasionados, a lo cual indica:

Artículo 38: _____

8. De acuerdo con el artículo N° 14, de la Ley de Contratación Administrativa, pág. 42, se establece el derecho de la Administración de ejecutar la garantía de cumplimiento en caso de incumplimiento por parte del contratista, a lo cual indica:

Artículo 42: _____

9. De acuerdo con el análisis del artículo 33, de la Ley de Contratación Administrativa, pág. 58, se dá la exigencia por parte de la Administración al contratista, de aportar de un 1% a 5% del monto total de la adjudicación, por concepto de garantía de participación, a lo cual indica:

Artículo 33: _____

10. De acuerdo con el análisis del artículo 34, de la Ley de Contratación Administrativa, se debe depositar de un 5% al 10% del monto total adjudicado, por concepto de garantía de cumplimiento, a lo cual expresa:

Artículo 34: _____

ANEXO N° 4

TABLAS DE ANALISIS DE ENTREVISTAS

Tabla N° 1 Análisis de la Entrevista N° 1
El seguimiento en los Procesos Operativos de la Unidad de Ejecución Contractual.

<i>Seguimiento</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Texto</i>
	1.¿ Existe un manual de procedimientos operativos en la Unidad?.	NO. Porque la Unidad formalmente no existe, y si no existe formalmente no hay manuales, ya que en la estructura de la institución no existe como tal y porque el Departamento de Planificación tiene supeditado la elaboración del manual a la decisión que tome SONDA, la empresa consultora que está

<p>Continúa en la siguiente página Viene de la página anterior</p>	<p>2.¿Cuáles son los procedimientos operativos con que cuenta la Unidad de Ejecución Contractual?</p> <p>3.¿Tiene conocimiento de los patrones utilizados para dar seguimiento a los procedimientos operativos existentes?.</p>	<p>haciendo el estudio en el departamento de Personal, Financiero y Proveedora, los cuales establecerán la estructura del mismo.</p> <p>Registro de órdenes de compra, el registro de las garantías de cumplimiento, los seguimientos propiamente mediante las llamadas telefónicas, seguimiento de las garantías de fábrica, ejecuciones de garantías y cláusulas penales, ampliación de las garantías de cumplimiento cuando están próximas a vencer, seguimiento de los contratos por servicios continuados y alquileres, exoneraciones de los bienes y seguimiento de los mismos, procedimientos que no se pueden variar y tienen que hacerse al pie de la letra ya que los trámites dependen más de otras instituciones que de la unidad mismas.</p> <p>En el caso de las garantías de cumplimiento se saca un listado en Excel de lo que se vence a una fecha determinada y con base en ello se verifica la ejecución de los contratos, si entregaron o no y verificar la posibilidad de ampliar la garantía de cumplimiento, si se amplía se le da seguimiento. En el caso del seguimiento de las ordenes de compra mayores y menores al millón de colones el procedimiento operativo es casi igual, se saca una lista de las ordenes de compra del sistema a una fecha determinada, se verifican los plazos para ver cuales se han vencido y cuales se encuentran pendientes, y se verifica si los recibidos a satisfacción o entrada de la mercadería se recibió en tiempo, de lo contrario se procede a enviar una nota a la unidad administrativa que lo recibió y a notificar a la casa comercial por escrito el atraso en el cual se está incurriendo. Si por el contrario se recibieron las actas de entrada de mercadería y se verifica que existe atraso se procede ejecutar la garantía de cumplimiento o bien la cláusula penal y se le dan cinco días hábiles al contratista para que responda ante la multa o bien realice el depósito de la misma, y después se continúa con el proceso de ejecución. En el caso de los contratos, el seguimiento que se hace es una vez al mes y el seguimiento que se le da a las garantías de cumplimiento de los mismos va emparejado con la renovación anual de los contratos, se verifica si el contrato hay que renovarlo anualmente y si éste se debe renovar y es indefinido ya que no todos son iguales, se le solicita nuevamente a la casa comercial que vuelva a renovar la garantía de cumplimiento por 14</p>
		<p>meses, que son el año completo más dos meses adicionales, se le solicitan los timbres fiscales para ser enviados a la Secretaría y formaliza la renovación del contrato. En el caso del Fondo Rotatorio, en este caso el seguimiento es el mismo, sin embargo no hay forma de ejecución de multas ni de garantía, ya que se supone es un proceso expedito, solamente se le hace seguimiento a las ordenes</p>

		<p>pendientes y el proceso de seguimiento que se sigue es el mismo que en los dos casos anteriores. En el caso de importaciones, cuando hay que hacer una exoneración hay que esperar que la casa comercial envíe los documentos para hacerlo, la guía aérea,</p>
<p>Continúa en la siguiente página Viene de la página anterior.</p>	<p>4.¿Considera usted que los patrones utilizados para realizar el seguimiento de los procedimientos operativos es los adecuados para alcanzar los objetivos de la Unidad?.</p> <p>5.Si se tuviera que implementar patrones diferentes para realizar el seguimiento de los</p>	<p>las facturas y una vez que llegan se confecciona la exoneración con los documentos aportados y se verifica con la derta con la orden de compra y si está en orden se envía a Hacienda la cual dura de 5 a 10 días para devolvería al Poder Judicial. Una vez que llega al Poder se le envía a la casa comercial para que proceda a realizar el desalmacenaje de la mercancía si es que le corresponde realizarlo. Se realizan igual los seguimientos de las ordenes de compra, si se entregó en tiempo o no, si llegaron los vistos buenos, si esta bien se envía nota a Financiero contable para que cancele la orden. En el caso de revisión de expedientes el seguimiento, se realiza al día, conforme a los expedientes que el personal de Compras Directas me entregue. Se diseñaron dos fórmulas para darle seguimiento a los expedientes en los cuales se revisa que todos los documentos solicitados para dar inicio al proceso de contratación hayan sido entregados, y se hayan dado dentro de las condiciones establecidas en el cartel o en el pliego de condiciones y una vez revisada se refrenda la orden y se envía a compras directas, para que inicie el procedimiento, si existe algún tipo de error o falta información o documentación se devuelve mediante una nota a la persona responsable de la confección de la orden para que realice los cambios pertinentes y pueda ser refrendada y entregada a la casa comercial. Por último se hace un informe cada tres meses y se hacen estadísticas de forma global e individual de cada uno de los compradores involucrados en el proceso de contratación.</p> <p>No es que no sea el mejor, ya que la gente que lo está haciendo trata de hacer todo lo posible porque sea el más eficaz, más rápido, más adecuado, talvez no el más eficiente porque la verdad es muy lento, pero que sea lo más eficaz posible e identificar todos los posibles movimientos que se han dado en un lapso de tiempo determinado, lo que pasa es que el seguimiento no es tan eficiente como quisiéramos, y no es de esta forma porque la gente no sea buena para hacerlo y la más adecuada, sino porque los sistemas de cómputo no permiten hacerlo, y agilizar de ésta forma el procedimiento y hacerlo menos tedioso y lento.</p> <p>Lo ideal sería que existiera un sistema informático que estuviera en red y que estuviera integrado, donde la orden de compra solo se tuviera que digitar una sola vez en una sola parte del departamento,</p>

	<p>procedimientos de la Unidad ¿Cuál sería su recomendación?.</p>	<p>y ese lugar sería primeramente en compras directas, que es en donde se genera la orden de compra, si esto fuera así y si toda la información que contiene la orden estuviera bien, y si no tiene errores se pudiera jalar del sistema desde la Unidad de Ejecución para realizar los seguimientos, no se tendrían que estar incluyendo las ordenes de compra, los contratos, los alquileres, las garantías de cumplimiento, etc. Lo mejor sería que los sistemas estuvieran integrados con otros departamentos como Financiero Contable y Proveeduría, de forma tal que financiero pueda ingresar al sistema de ordenes de compra de la proveeduría y no tenga que estar digitándola de nuevo para realizar los pagos a las casas comerciales y los acuerdos, igualmente la proveeduría que tenga el acceso a los sistemas contables para jalar información importante, sin tener que digitar nuevamente la misma, y sin tener acceso a modificar solo para consultar y que a la vez permita tirar un listado de las garantías que han extendido a casas comerciales y saber en que momento se están venciendo. Debería existir un sistema que le permita dar seguimiento a los contratos de servicios continuados y a las garantías de los mismos, que no se tengan que digitar nuevamente, y debería haber una forma que permita tirar cada seis meses los contratos que vencen en los seis meses siguientes y se pueda alertar a compras directas para que se preparen con las contrataciones que vencen y solicitar garantía y timbres fiscales. Actualmente la orden de compra se digita en cinco lugares diferentes, en vez de hacerse en un solo lugar, con acceso a información por otras unidades, sin derecho a modificarlo. Si esto fuera así la Unidad no tendría porque realizar tanto seguimiento y perdiendo tanto tiempo digitando la información, se haría de forma más expedita y no se llevaría dos o tres días haciéndolos. Sería ideal también acceder a la información por medio de un fax MODEM o correo electrónico que permita una respuesta rápida de los trámites y que la información se reciba en tiempo.</p>
--	---	---

FUENTE: Encargada Unidad de Ejecución Contractual. Marzo, 2001

Tabla N° 2 Análisis de Entrevista N° 1
El control en los Procesos Operativos en la Unidad de Ejecución Contractual

Control	Pregunta	Texto
	1.¿ Considera usted que la Unidad cuenta con una estrategia eficaz con la cual se logre ofrecer un mayor control de las actividades que en ella se realizan?.	Como estrategia, estrategia, no, ya que no existe ni en la Unidad, ni en todo el Departamento una estrategia como tal, ni en el ámbito de Institución, sin embargo, la forma en como se ha establecido llevar el control ha permitido hasta el momento que no se escapen detalles en la medida de lo posible, sin embargo, lo ideal sería que existiera una estrategia como patrón para que la gente pueda dirigirse al logro de los objetivos, lo que pasa es que crear una estrategia en el ámbito de Unidad que no se encuentre equiparada a una global es muy difícil, ya que la estrategia de la Unidad tiene que ir emparejado con una estrategia departamental y la departamental a una global.
	2.¿Por qué considera usted que las empresas necesitan desarrollar métodos y estrategias de control para dirigir sus funciones?.	Es indispensable que existan métodos y estrategias de control en cualquier tipo de empresa ya sea de carácter público o privado, ya que sin ellas, la empresa no sabe hacia donde dirigirse, no hay un camino definido, los objetivos para y por los cuales está trabajando, la visión que es hacia donde desea llevar la empresa como tal, la misión que es lo que se supone que debe tomarse en cuenta para elaborar una estrategia, la empresa estaría dando tumbos por todas partes porque no sabe que quiere, y sería una mera administración por ocurrencia, que desde mi punto de vista significa que simplemente se toman las decisiones como aparecen. Cada cual hace por su lado lo que considera que está bien y trabaja por su cuenta, pero no se trabaja necesariamente con lo que se considera que está bien para todos como equipo, como conjunto, que es el fin último de la estrategia, que todos trabajen por un mismo ideal y objetivo, y tratar de emparejar todos los pensamientos a un mismo fin.

FUENTE: Encargada Unidad de Ejecución Contractual, Marzo,2001.

Tabla N° 3 Análisis de Entrevista N° 1
La descripción del cargo, dentro de la Estructura Organizacional.

<i>Descripción de cargos</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Texto</i>
	1.¿ Cómo definiría usted la estructura organizacional existente en la Unidad de Ejecución Contractual?.	La considero una estructura organizacional antojadiza, porque cuando la Unidad de Ejecución Contractual se creó, fue por una obligación y porque en la Ley y Reglamento General de Contratación Administrativa en los artículos 102 y 108, se tenía que crear una entidad que se encargara de velar por el cumplimiento del proceso de ejecución contractual. Por lo tanto, no se creó como una necesidad, sino como una obligación, al crearse como tal el Proveedor Judicial no se sentó a diseñar toda una estrategia para su creación y funcionamiento, sino que se creó para cumplir con el requisito que la nueva ley de contratación estaba restableciendo en ese momento, por lo que se dio inicio a la misma en Enero del 99, con dos plazas vacantes, y a cargo de la Jefatura, como una Unidad de Staff, ya que no sabían donde colocarla y creó un coordinador o un jefe para dar seguimiento al trabajo que se realiza. Fue antojadiza también porque desde un principio se debieron establecer las funciones que en ella se iban a desempeñar y por lo tanto, se hubieran percatado que la unidad necesitaría más de dos personas y de gente profesional no solo en Administración, sino también en Derecho. La estructura no está definida como tal, ya que se creó para cumplir con la ley.
	2.¿Se han organizado los puestos de trabajo de tal forma que permita el mejor desarrollo de las funciones?.	No, posiblemente porque para la cantidad de trabajo y funciones que se hacen en la Unidad, en ocasiones son llevadas a cabo por personas que no tienen un alto nivel académico, como lo son los oficinistas, y que a pesar de ello tienen mucha responsabilidad en sus manos y se le exige mucho, talvez dadas las funciones que se realizan en éstos puesto deberían darse a un Asistente Administrativo o de Proveeduría, con una mayor capacidad de síntesis y de análisis y con un nivel académico Universitario, al igual en el caso de contratos por servicios continuados que desempeña funciones de mucho análisis y de síntesis y que requieren de mayor conocimiento. Además las funciones deberían ser acordes no sólo en la cantidad sino también en la retribución económica que se pueda dar a quien las desempeña y ser más acorde con esto.
<p>Continúa en la siguiente página.</p> <p>Viene de la página anterior.</p>	3.¿Cuáles considera usted son los principales limitantes en el desarrollo de los procedimientos operativos que integran la estructura organizacional de la Unidad?.	Primeramente el sistema informático, los puesto que se le han otorgado a la Unidad han salido de la manga y no son en ocasiones los más acordes con las funciones que se dan en la Unidad, sino que son los únicos disponibles, el nivel o la capacidad de conocimiento y de análisis en ocasiones no es el más adecuado para realizar las funciones, la disposición para hacer las cosas en algunas ocasiones es difícil dada la variedad de características personales que tienen los empleados como la edad y el nivel de madurez hacia las cosas y el grado de compromiso hacia ellas. Además, algunas de estas personas no se encuentran estudiando una carrera que tenga relación con su trabajo, sino algo totalmente diferente, por lo tanto no se sienten completamente identificados con su trabajo. Así mismo, otro limitante lo constituye la imagen que la Unidad tiene ante el resto de Unidades del Departamento, ya que en ocasiones anteriores a raíz de los coordinadores que han tenido a cargo la Unidad, y que han provocado problemas han hecho que la misma se vea como una elite privilegiada y que existe solo para ver los

		errores que cometen los demás y supervisar todo el trabajo, cuando el fin actual de la Unidad es todo lo contrario, lo único que la misma pretende es que los procedimientos de contratación se den de la forma más clara posible y sanear los expediente de tal forma que permitan que el proceso se dé bajo las mejores condiciones, mejorando de una forma conjunta, como un verdadero equipo de trabajo.
	4.¿Cuál es el grado de responsabilidad que tienen cada uno de los miembros del equipo de trabajo sobre las funciones que realiza?.	Los niveles de responsabilidad se miden de acuerdo al puesto y las tareas que se desarrollan en ese puesto de trabajo, en el caso de las funciones realizadas por los oficinistas la responsabilidad que poseen es mínima en algunas funciones y en otras tienen un alto grado de responsabilidad, ya para el caso de los Asistentes Administrativos y de Proveedora la responsabilidad dada las funciones que desempeñan es aún mayor, además de que existe una responsabilidad compartida, ya que dichos puestos tienen dedicación exclusiva, carrera profesional, etc, que hacen que la persona tenga mayor compromiso hacia lo que hace y se sienta más nivelado con el cargo.
	5.¿Existe en la Unidad algún tipo de norma o método para medir el nivel de desempeño del personal?.	No, ya que dada la variedad de las funciones que se realizan es muy difícil, sin embargo, en algunos casos se podría medir el desempeño, pero en otros casos no aplica porque no hay una forma para hacerlo por la misma naturaleza de las tareas que en ella se realizan.
	6.¿Tiene conocimiento de los niveles de autoridad formal e informal presentes en la Unidad?.	Dada la naturaleza de las funciones que se dan en la Unidad es difícil establecer los niveles de autoridad formal e informal dentro de ella, además es una unidad muy pequeña, por lo que hallo difícil que esto se pueda definir o marcar claramente.

FUENTE: Encargada Unidad de Ejecución Contractual. Marzo, 2001.

***Tabla N° 4 Análisis de Entrevista N° 1
El tamaño de la Unidad, dentro de la Estructura Organizacional***

<i>Tamaño de la Unidad</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Texto</i>
	1.¿Cuál es la cantidad de empleados que labora en la Unidad?.	Bueno, en realidad somos pocos, ya que la Unidad cuenta únicamente con seis miembros, incluyendo mi persona.
	2.¿Tiene conocimiento acerca de los estándares de salud ocupacional en los cuales se recomienda un mínimo de espacio que todo empleado debe tener para realizar sus actividades sanamente?.	Si tengo conocimiento, de hecho la Unidad como se encuentra actualmente cumple con lo establecido, ya que hay suficiente espacio, no se encuentran aglutinados, no chocan entre sí, hay suficiente luz, se tiene lo que necesitan, tienen ventilación, etc. El único inconveniente que veo al respecto es que es muy ruidosa, ya que la oficina da a la carretera y dado a ello se hace mucho polvo. Considero que las condiciones son aceptables para poder trabajar cómodamente en la Unidad, sin embargo, no puedo garantizar que se dé lo mismo para el resto de la institución.
	3.¿Se utilizó algún criterio de salud ocupacional para la distribución de los empleados y sus puestos de trabajo?. Explique.	Salud Ocupacional en el Poder Judicial es nula, ya que no se preocupan por dar sugerencias o recomendaciones para mejorar las condiciones y buscar medidas preventivas contra los riesgos laborales como incendios, terremotos, revisión de las instalaciones, de las salidas de emergencias, etc.
	4.¿Cree usted que la Unidad dada la variedad de funciones que realiza requiere de mayor cantidad de empleados y un mayor espacio físico para la buena ejecución de las mismas?.	De mayor empleados no, ya que en este momento lo único que está ocasionando problema es el "software", que nos hace tener más trabajo pero en el momento en que esto se solucione, la presión y la duración en los diferentes niveles de trabajo disminuye y libera la cantidad de trabajo. En cuanto al espacio físico considero que está bien para la cantidad de personas que existen.

FUENTE: Encargada Unidad de Ejecución Contractual. Marzo, 2001.

<i>Tecnología</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Texto</i>
	1. ¿Considera usted que el software utilizado en la Unidad de Ejecución Contractual es el más apto para realizar las labores que en ella se desarrollan?.	En realidad, el "software" que actualmente se utiliza en la Unidad de Ejecución contractual satisface a medias las necesidades de la misma, ya que si bien es cierto existen algunos programas aislados que se utilizan para realizar las labores, estos carecen de compatibilidad y comunicación entre ellos, lo cual dificulta el fácil manejo de toda la información de la que se dispone.
	2. ¿El equipo tecnológico que se utiliza satisface las necesidades presentes y futuras de la Unidad de Ejecución Contractual?.	Los equipos de computo con que cuenta la Unidad, son más que suficientes para manejar cualquier tipo de "software" que se implante. En el caso de la red con que se cuenta en toda la proveeduría funciona de manera adecuada, además constantemente se actualizan los equipos para que estos no sean impedimento para realizar las labores.
	3. ¿Qué tipo de equipo considera usted que sería mejor implantar en la Unidad para un mejor desempeño de las funciones?.	Bueno, dadas las condiciones económicas y de calidad del personal informático con que cuenta el Poder Judicial, el equipo actual es más adecuado. Hacer el cambio a un equipo superior o de más calidad, implicaría capacitación o adquisición de nuevos profesionales en el área informática, debido a que los profesionales actuales no cuentan con los conocimientos para manejar tecnología avanzada.
	4. ¿Cree usted que el equipo tiene la capacidad de responder a la cantidad de información que se procesa diariamente en la Unidad de Ejecución Contractual?.	Sí. El equipo tiene la capacidad de almacenar masivas cantidades de información, más que suficiente para la Unidad de Ejecución Contractual.
	5. ¿En caso de falla en el equipo existen programas de soporte que puedan recuperar o almacenar la información?.	Para serle sincero, el Departamento de Informática del Poder Judicial cuenta con programas de respaldo de información para evitar la pérdida de información en caso de cualquier tipo de falla.
	6. ¿Cree usted que se puede explotar al máximo las funciones y los usos de los sistemas tecnológicos dentro de la Unidad de Ejecución Contractual?.	Claro que si se puede explotar al máximo las funciones y los usos de los sistemas tecnológicos, mediante la capacitación más adecuada del personal existente y la contratación de personal con más recursos en el ámbito tecnológico. Considero al menos que en algunos puesto de la unidad de ejecución contractual el conocimiento total de las aplicaciones de Windows y el manejo experto de este ambiente deberían ser un requisito para el mismo puesto que desempeñan.
<p>Continúa en la siguiente página.</p> <p>Viene de la página anterior.</p>	7. Si se tuviera que diseñar una estrategia para mejorar en el campo de la informática ¿qué recomendaciones aportaría usted para su logro?.	Podría sugerir: dar capacitación a los empleados en el área de la informática, crear las aplicaciones necesarias para facilitar el trabajo y la obtención de la información, estar pendiente de que el equipo de cómputo no se desactualicen y este actualizado con la más alta tecnología, la integración del departamento de informática con los encargados de informática de los departamentos ya que actualmente trabajan en forma casi independiente, el desarrollo de programas que utilicen Internet para facilitar el acceso a las aplicaciones desde cualquier punto y a cualquier

		hora, y tratar de integrar los sistemas informáticos actuales para que se puedan comunicar entre ellos.
	8.¿Considera usted que los sistemas de cómputo existentes en la Unidad requieran ser rediseñados para satisfacer aún más las necesidades de la Unidad?.	Los sistemas actuales deben ser rediseñados y actualizados en forma total, para poder satisfacer al máximo la capacidad de la unidad .

FUENTE: Encargado Sección de Informática del Departamento de Proveduría Judicial. Marzo, 2001.

Calidad	Pregunta	Texto
	1. ¿Cómo definiría usted el concepto de calidad en los procesos de ejecución de todo tipo de contratación?	La definiría como aceptable, tal vez no la ideal, ya que en la medida de lo posible todo el equipo de trabajo da lo mejor de sí mismos para que el trabajo salga bien, y pone todo su esfuerzo y empeño para que se dé de la mejor forma. Además con las nuevas ideas que ha desarrollado la Unidad han permitido que las casas comerciales sean más cuidadosas a la hora de hacer la entrega de la mercadería, que ya no presente tanto atraso y tan amenudo, así como una mejor respuesta por parte de las Unidades Administrativas en cuanto al envío de los vistos buenos de las entregas, han permitido que la calidad del proceso sea mayor y que el proceso sea más claro y no tan complicado. Así mismo la calidad de los procesos mejorarán a medida que se logre desarrollar un sistema integrado de cómputo, así mismo se verá mejorar la calidad mediante una mayor y mejor comunicación con las unidades en donde se da el inicio del proceso de compra, para obtener mejores resultados y que las cosas lleguen a la unidad sin tener tanto error.
	2. ¿Considera usted que los procedimientos operativos para valorar la correcta ejecución contractual son eficientes y eficaces, a tal punto de ofrecer calidad a los usuarios internos y externos a la institución?	En realidad calidad ha nivel interno, se hace lo posible porque así se dé y que la Unidad obtenga el bien en el menor tiempo posible y en las mejores condiciones, sin embargo, el proceso no depende sólo de la Unidad de Ejecución Contractual, sino de la forma en que se dio el proceso de compra desde su origen, pueda ser que el bien no llegue a tiempo a la Unidad que necesita, pero esto no se dio por culpa de Ejecución Contractual, sino porque todo el proceso que se dio antes de llevar al final del mismo fue tan tedioso y engorroso, y tan poco eficaz y eficiente, que la tarea que realizó Ejecución para que se diera la entrega en el tiempo estipulado se vea ensombrecido por deficiencias producidas a lo largo del proceso por las Unidades que inician el proceso. El trabajo debe realizarse en equipo entre la Unidad de Ejecución Contractual y Contratación Directa para que el proceso al final se dé en las mejores condiciones posibles.

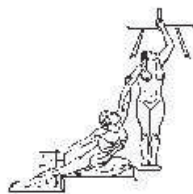
FUENTE: Encargada Unidad de Ejecución contractual. Marzo, 2001.

Tabla N° 6 Análisis de Entrevista N° 1
Servicio ofrecido en los procesos de Ejecución Contractual.

Servicio	Pregunta	Texto
	1. ¿Existen en la Unidad métodos para evaluar la calidad del servicio que se ofrece en cada uno de los procedimientos operativos existentes?	No existen, porque posiblemente si se valorara la calidad del servicio que ofrece la Unidad de Ejecución Contractual a la gente, se podría establecer en algunas de las funciones que se realizan en la unidad, pero en otras no se podría establecer, ya que lo que a la gente le interesa en que la mercancía le sea entregada rápido y en buenas condiciones y como fueron pedidas, eso depende de otras Unidades de las cuales Ejecución Contractual depende, ya que ésta solamente ve el producto final del proceso, pero el proceso en sí como un todo no, ya que Ejecución constituye una de las tantas estaciones que tiene el proceso, aunque somos la parte del proceso que le da la cara al cliente que recibe el servicio.
	2. ¿Considera que la valoración de los procedimientos de ejecución contractual poseen un alto grado de servicios, para aquellos que necesitan del mismo?.	El servicio debe ser ofrecido por toda la Proveeduría como un todo, en donde la responsabilidad caiga en los hombros de todos los que participan del proceso de compra desde su origen hasta su término, no solamente de Ejecución Contractual, por tanto el grado de servicio no lo proporciona la unidad por sí misma sino que es un esfuerzo colectivo en donde se involucra licitaciones, compras directas, contratos, ejecución contractual, etc, para que el resultado final del proceso sea el más adecuado y acorde con las especificaciones que se ofrecieron y que se aceptaron. La calidad del servicio depende de todo el Departamento, ya que nada hace la unidad de Ejecución con hacer bien su trabajo y ofrecer lo mejor al usuario cuando las demás partes involucradas en el proceso desde su inicio vienen trabajando mal. La verdad la gente tomaría la labor de la unidad como deficiente, sin ser en ocasiones la culpable original del incumplimiento.
	3. ¿Considera usted que el servicio que ofrece la Unidad de Ejecución Contractual es eficiente y eficaz?	Yo creo que hasta donde le es posible sí, sin embargo, la eficiencia y eficacia de la misma depende de otros factores externos a ella, como que el proceso se haya dado de la mejor forma desde su inicio, lo cual permitirá que el servicio de ejecución del proceso que pueda llevar a cabo la Unidad de Ejecución Contractual sea el mejor y el más eficiente.

FUENTE: Encargada Unidad de Ejecución contractual. Marzo, 2001.

ANEXO N° 5
MANUAL DE VALORACIÓN Y
CLASIFICACIÓN DE PUESTOS



Introducción

Para realizar un manual de valoración y clasificación de puestos es necesario una vez hecha la descripción del cargo, analizar y valorar el mismo, con base en aspectos tanto intrínsecos como extrínsecos, en otras palabras con los requisitos que el puesto exige al funcionario.

El presente manual se centra en la clasificación y valoración de puestos que debería tener la Unidad de Ejecución Contractual, el cual se dividirá en cuatro categorías a saber: Oficinista, Asistente Administrativo, Asistente de Proveeduría y Asistente Judicial (Abogado con énfasis en Contratación Administrativa).

I PARTE: DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.

- a. Nombre del cargo desempeñado
- b. Posición del cargo en el organigrama (nivel de subordinación o supervisión).
- c. Contenido del cargo (tareas o funciones por realizar y periodicidad)

II. PARTE: ANÁLISIS DEL CARGO.

- a. Requisitos Intelectuales (instrucción básica, experiencia anterior, iniciativa, aptitudes, habilidades).
- b. Condiciones Laborales (ambiente de trabajo y riesgos propios del mismo).
- c. Remuneración Económica.

Oficinista 4

Posición en el organigrama de la Unidad: Subordinación a la Jefatura

Contenido del puesto: Varían de acuerdo con la Unidad u Departamento.

Requisitos Intelectuales o Condición académica: Para Universitaria o Bachiller en Administración Pública o de Negocios, incorporado al Colegio de Profesionales respectivo (caso de Bachiller) con conocimientos de computación y mecanografía. Experiencia laboral mayor a los 2 años.

Condiciones Laborales: No tiene riesgo alguno, unidad de trabajo propia, computadora, ambiente laboral sano y comfortable.

Remuneración Económica: ¢144.600,00 por mes, más aumentos de ley, dedicación exclusiva y carrera profesional.

Experiencia Laboral: Mayor a dos años

Asistente

Posición en el organigrama de la Unidad: Subordinación a la Jefatura.

Administrativo 2

Contenido del puesto: Varían de acuerdo con la Unidad u Departamento.

Requisitos Intelectuales o Condición académica: Bachiller o Licenciatura en Administración Pública o de Negocios, incorporado al Colegio de Profesionales respectivo, con conocimientos de computación y mecanografía. Experiencia laboral mayor a los 2 años.

Condiciones Laborales: No tiene riesgo alguno, unidad de trabajo propia, computadora, ambiente laboral sano y comfortable.

Remuneración Económica: ¢179.800,00 por mes, más aumentos de ley, dedicación exclusiva y carrera profesional.

Experiencia Laboral: Mayor a dos años.

Asistente **Posición en el organigrama de la Unidad:** Subordinación a la jefatura

Proveduría 1

Contenido del puesto: Varían de acuerdo con la Unidad u Departamento.

Requisitos Intelectuales o Condición académica: Bachiller en Administración Pública o de Negocios, incorporado al Colegio de Profesionales respectivo, con conocimientos de computación y mecanografía. Experiencia laboral mayor a los 2 años

Condiciones Laborales: No tiene riesgo alguno, unidad de trabajo propia, computadora, ambiente laboral sano y comfortable.

Remuneración Económica: ¢152.600,00 por mes, más aumentos de ley, dedicación exclusiva y carrera profesional.

Experiencia Laboral: Mayor a dos años.

Asistente Judicial **Posición en el organigrama de la Unidad:** Subordinación a la jefatura

Contenido del puesto: Varían de acuerdo con la Unidad u Departamento.

Requisitos Intelectuales o Condición académica: Bachiller en Derecho con énfasis en Contratación Administrativa, incorporado al Colegio de Profesionales respectivo, con conocimientos de computación y mecanografía. Experiencia laboral mayor a los 2 años

Condiciones Laborales: No tiene riesgo alguno, unidad de trabajo propia, computadora, ambiente laboral sano y comfortable.

Remuneración Económica: ¢152.600,00 por mes, más aumentos de ley, dedicación exclusiva y carrera profesional.

Experiencia Laboral: Mayor a dos años.

Notas:

1. Cabe señalar que las plazas que se requieren en la Unidad de Ejecución Contractual deben ser propias, ya que hasta el momento la misma a contado con cargos que han sobrado de otras Unidades, dado lo anterior, en muchas ocasiones ésta no es acorde con las labores que se desarrollan cotidianamente, sino que han sido tomadas por la necesidad, así mismo, deben ser remuneradas de acuerdo a los requisitos del mismo. De darse el caso contrario, la Unidad permanecerá con la categoría de plazas que poseen actualmente.
2. Las categorías deben ser remuneradas considerando el nivel educativo que se desea de su personal, por tanto, se le pagará la carrera profesional y la dedicación exclusiva, junto con las demás garantías concedidas por Ley y requeridas por el puesto de trabajo.
3. Se deberá tener claro el tipo de plaza que requiere la Unidad de Ejecución Contractual, ya sea plaza ordinaria, extraordinaria o bien vacante, con el fin de definir claramente su estructura dentro del organigrama del Departamento de Proveduría Judicial.

ANEXO N° 6
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
OPERATIVOS

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS DE LA UNIDAD DE
EJECUCIÓN CONTRACTUAL DEPARTAMENTO DE PROVEEDURÍA**

ELABORADO POR. JACKELINE CARBALLO GÓMEZ

SAN JOSÉ, 2001.

INTRODUCCIÓN

Dado a que el Manual de Procedimientos del Departamento de Proveduría Judicial no incluye la labor de la Unidad de Ejecución Contractual, dado a que no está definida formalmente dentro del Organigrama del mismo, se propone el siguiente Manual de Procedimientos Operativos el cual permita servir como guía en la labor que ésta realiza y sea tomado como punto de referencia y consulta para futuros análisis que surjan a nivel de la Institución.

El Manual brinda los procedimientos tal, y como se están operando en la actualidad, y se divide en tres aspectos importantes como lo son: Pasos a seguir de acuerdo con la actividad o función a desempeñar, responsable de su ejecución y descripción del procedimiento.

El presente trabajo se fundamenta en la información suministrada por los funcionarios de la Unidad de Ejecución Contractual y en la investigación documental proporcionada.

Poder Judicial

Procedimiento N° 1: Seguimiento Órdenes de Compra Menores al millón de colones.

Oficina: Departamento de Proveduría/ Unidad de Ejecución Contractual.

N° PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Oficinista	Recibe la orden de compra de gobierno (Copia) con el sello de recibido del representante de la casa comercial o proveedor adjudicado.
2	Oficinista	Firma como recibido en el cuaderno de control de órdenes de compra menores al millón de colones.
3	Oficinista	Registra en el sistema de cómputo el número consecutivo de la orden de compra y la descripción de la misma para el seguimiento y control respectivo.
4	Oficinista	Separa las ordenes de compra mayores al millón de colones, las registra en el sistema de cómputo, describe la información de la misma y pasa a la responsable de éstas. (Asistente Administrativo 2).
5	Oficinista	Archiva las copias con el sello de recibido en el consecutivo de las órdenes de compra menores al millón.
6	Oficinista	Se filtran las órdenes de compra menores al millón próximas a vencer y se extrae una lista en excel de las mismas para iniciar con el seguimiento de éstas.
7	Oficinista	Consulta con el Programa de Cómputo del Departamento Financiero Contable las órdenes de compra que se encuentran canceladas o en trámite para el pago respectivo.
8	Oficinista	Las órdenes que están canceladas se sacan del ámpo de pendientes y se colocan en el expediente de la contratación respectiva, y las pendientes de pago continúan en el consecutivo de ordenes por tramitar.
9	Oficinista	Se llama a la instancia judicial que solicita el bien para determinar si el mismo a sido entregado en el tiempo estipulado y si no se a hecho se llama a casa comercial para saber el porqué del atraso.
10	Oficinista	Si el bien fue entregado se solicita a la oficina que envíe el recibido a satisfacción del mismo, o bien si ingresa al almacén judicial se solicitan las actas de recibido de bienes y materiales, con la fecha de la entrega, la cantidad de unidades y la firma del encargado de la recepción del mismo.
11	Oficinista	Se adjunta el oficio del recibido a satisfacción a la orden de compra.
12	Oficinista	Se cancela la orden de compra en el sistema de cómputo y se procede a archivarla en la solicitud de mercancías correspondiente.
13	Oficinista	Si el bien no es recibido en el tiempo establecido se envía nota o fórmula de aviso del vencimiento del plazo y los días de atraso que hasta el momento lleva contabilizado.
		Si no se tiene respuesta alguna del atraso se solicita al jefe inmediato que

14	Oficinista	indique si se procede a anular la orden de compra o a esperar por la entrega del bien.
15	Oficinista	Si se aprueba la anulación, se confecciona oficio anulando la orden de compra.
16	Oficinista	Se solicita el visto bueno y firma del jefe de la unidad, junto con el sello respectivo.
17	Oficinista	Se envía el original a Financiero Contable y se envía una copia a la Sección de Compras Directas (Contratación Administrativa) y copia a la oficina solicitante del bien u servicio.
18	Oficinista	Se pasa la orden de compra del consecutivo de órdenes de compra pendientes, y se pasa al ámpo de órdenes de compra anuladas.

Poder Judicial

Procedimiento N° 2: Control de Garantía de Fábrica de Equipo y Suministros.

Oficina: Departamento de Proveeduría/ Unidad de Ejecución Contractual.

N° PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Oficinista	Recibe aviso de desperfecto del producto primeramente por teléfono y posteriormente recibe el oficio correspondiente.
2	Oficinista	Se solicita el número de activo, número de serie, descripción del objeto, marca y modelo.
3	Oficinista	Ingresa al sistema CAF, digita el número del activo, y obtiene datos tales como: número de orden de compra, oficina de destino, marca del producto, empresa y fecha de recibido del mismo.
4	Oficinista	Si la fecha de la orden de compra es posterior al 01-99, en excel "Control orden de compra", se busca el número de la orden y se obtiene el número de solicitud, si es anterior a esa fecha, se debe ir al archivo de la Proveeduría que se encuentra en el sótado del edificio.

5	Oficinista	Busca el expediente correspondiente y observa la vigencia de la garantía de fábrica. Si no hay garantía se pasa a compras directas para que procedan bajo el correspondiente pago.
6	Oficinista	Si el producto dañado todavía está en garantía, se llama a la casa comercial y se proporciona toda la información incluyendo el lugar a retirar y persona encargada
7	Oficinista	El Proveedor procederá a dar el número de reporte.
8	Oficinista	Confecciona Oficio para el proveedor con toda la información correspondiente y número de reporte dado
9	Oficinista	Se solicita el visto bueno del Jefe de la Unidad y se sella
10	Oficinista	Envía original al proveedor y copia al ámpo de consecutivo de garantías de fábrica y oficina solicitante.
11	Oficinista	Cuando el proveedor no indica el número de reporte, se confecciona oficio detallado, dando 3 días hábiles para que envíen a un técnico.
12	Oficinista	Se solicita el visto bueno del jefe de Unidad.
13	Oficinista	Envían copia a la oficina solicitante, al expediente de la contratación y al consecutivo de oficios de la Unidad.
14	Oficinista	El técnico procede a reparar el producto dañado.
15	Oficinista	Cuando el equipo debe ser retirado del Poder Judicial, se debe confeccionar un oficio de autorización de salida del mismo.
16	Oficinista	Se solicita el visto bueno del jefe de la Unidad.
17	Oficinista	Envía original del documento al Departamento de Seguridad y Vigilancia.
18	Oficinista	El técnico procede a realizar la entrega del producto.
19	Oficinista	La oficina comunica el recibido conforme del mismo.
20	Oficinista	Se archiva el recibido a satisfacción en el consecutivo de "Garantías de Fábrica".

21	Oficinista	Se dá el seguimiento de las garantías cada 15 días y se ejerce presión vía telefónica.
22	Oficinista	Cuando se recibe directamente en la oficina de la Unidad de Ejecución Contractual, se comunica al usuario para que realice el retiro del producto.
23	Oficinista	Se entrega con un oficio en el cual se estampa el sello de recibido conforme y se archiva en el expediente correspondiente.

Poder Judicial

Procedimiento N° 3: Revisión de Expediente de Contratación Administrativa.

Oficina: Departamento de Proveeduría/ Unidad de Ejecución Contractual.

<i>N° PASO</i>	<i>RESPONSABLE</i>	<i>DESCRIPCIÓN</i>
1	Asistente Administrativo	Se remite el expediente a la Unidad de Ejecución Contractual, proveniente de la Unidad de Compras Directas.
2	Asistente Administrativo	Se recibe el expediente y se revisa en su totalidad de acuerdo con la boleta de revisión.
3	Asistente Administrativo	Se confecciona borrador de revisión del expediente de acuerdo con: el número de solicitud (Oficio), número de orden de compra, número de contratación directa o de licitación, foleo, pliego de condiciones, número de invitaciones, acuse de recibido de invitación, acta de recibido de ofertas, cuadro comparativo, muestras requeridas, recomendación técnica, resolución de adjudicación, plazo de entrega indicado, entre otros.
4	Asistente Administrativo	Si no hay errores coloca el sello de revisado y continúa con el procedimiento de compra.
5	Asistente Administrativo	Si encuentra algún error ingresa la información en una fórmula de revisión de contrataciones directas, anota las observaciones correspondientes y remite la información al coordinador respectivo.

6	Asistente Administrativo	Se analiza la situación y se firma el formulario respectivo.
7	Asistente Administrativo	Remite formulario a coordinador de Contratación Administrativa
8	Asistente Administrativo	Recibe, revisa formulario y remite al analista asignado del estudio de la compra.
9	Asistente Administrativo	Revisa el formulario y de acuerdo con las observaciones corrige las inconsistencias.
10	Asistente Administrativo	Retorna el expediente y formulario de revisión a la Unidad de Ejecución Contractual.
11	Asistente Administrativo	Revisa las correcciones, coloca el sello de revisado y traslada el expediente al coordinador nuevamente.
12	Asistente Administrativo	Revisa las correcciones realizadas y dá el visto bueno o recibido a satisfacción en el formulario correspondiente.
13	Asistente Administrativo	Remite formulario de revisión con el expediente a la coordinadora de Contratación Administrativa.
14	Asistente Administrativo	Coordinadora traslada el expediente al analista, el cual incorpora la hoja de revisión al expediente,folea la misma y continúa el proceso.
15	Asistente Administrativo	Remite el expediente al Proveedor Judicial o Sub Proveedor Judicial.
16	Asistente Administrativo	Refrenda la Resolución Final y continúa el proceso de compra.

Poder Judicial

Procedimiento N° 4: Seguimiento y Control de Contratos por Servicios Continuados

Oficina: Departamento de Proveeduría/ Unidad de Ejecución Contractual.

N° PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Oficinista	Recibe el original de los contratos por servicios continuados.
2	Oficinista	Se registra en hoja de excel en el sistema informático en la papeleta de "Contratos".
3	Oficinista	Confecciona el expediente del contrato (localizar antecedentes que generaron el contrato), buscando en varias instancias judiciales.
4	Oficinista	Se realiza un seguimiento mensual.
5	Oficinista	Verificar que las garantías de los contratos se encuentren vigentes.
6	Oficinista	Verificar por medio de redacción de oficio, si hay interés en mantener el contrato vigente.
7	Oficinista	Se dá el visto bueno del jefe de la Unidad de Ejecución Contractual.
8	Oficinista	Se sella, se envía y se archiva en el ámpo del contrato correspondiente.
9	Oficinista	Se recibe respuesta de la oficina judicial correspondiente.
10	Oficinista	Si la oficina judicial no muestra interés en reanudar el contrato, le comunica al proveedor la cancelación del contrato a partir de la fecha de vencimiento del mismo.
11	Oficinista	Si la oficina muestra interés en mantener el contrato, se hace una prórroga mediante un comunicado por escrito al proveedor y se le solicita el depósito de la garantía y de las especies fiscales correspondientes.
12	Oficinista	Se solicita el visto bueno del jefe de la Unidad de Ejecución Contractual.
13	Oficinista	Se adjunta y sellan especies ficales con el contrato.
14	Oficinista	Reciben copia del comprobante de la garantía de cumplimiento, por parte del Departamento Financiero Contable (5% a 10% del monto anual del contrato).

15	Oficinista	Cuando el servicio brindado no es el adecuado, la Unidad Administrativa correspondiente comunica mediante oficio para presionar posteriormente al proveedor del mismo.
16	Oficinista	Se hace la gestión correctiva por escrito con copia al Departamento de Asesoría Legal.
17	Oficinista	Ante solicitud expresa por el contratista, se procede a realizar el reajuste de precios respectivo.
18	Oficinista	Verificar que el contrato éste vigente, normalmente por semestre.
19	Oficinista	Se realiza el cálculo matemático, considerando la inflación, salarios mínimos, índices de precios de las cámaras y del Banco Central de Costa Rica.
20	Oficinista	De los montos ofrecidos tanto por el Poder Judicial, como por la casa comercial, se elige el monto menor.
21	Oficinista	Se genera oficio al Consejo Superior, pidiendo la autorización respectiva.
22	Oficinista	Se solicita el visto bueno al Proveedor Judicial.
23	Oficinista	El Consejo Superior aprueba y comunica mediante acuerdo tanto al proveedor, como a la Sección de Contratación Directa y al Departamento Financiero Contable.

Observaciones: En contratos de más de un año y principalmente los indefinidos en el plazo, se programan estudios, para verificar que lo estipulado en la Licitación, en lo ofertado y en el contrato se cumpla con todas sus expectativas. Dichos estudios tienen una duración de 1-2 meses.

Poder Judicial

Procedimiento N° 5: Seguimiento Órdenes de Compra de Fondo Rotatorio.

Oficina: Departamento de Proveeduría/ Unidad de Ejecución Contractual.

N° PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Oficinista	Se recibe la orden de compra con el recibido del proveedor.
2	Oficinista	Selecciona las ordenes de compra con plazo de entrega específico y las ordenes de compra sin plazo de entrega específico.
3	Oficinista	La orden de compra que no tiene un plazo fijo de entrega, se archiva en un consecutivo general.
4	Oficinista	Ingresa la orden de compra de plazo fijo en el programa excel, del sistema de cómputo, con el nombre de Fondo Rotatorio, y archiva físicamente en ampo, todas las ordenes pendientes en orden consecutivo.
5	Oficinista	Dos veces por semana se consulta el listado de ordenes en excel, principalmente, las ordenes con fecha de entrega vencidas.
6	Oficinista	Consulta en el programa de cómputo del Departamento Financiero Contable, las ordenes que tengan trámite de factura, lo cual implica que ya se recibió el producto a satisfacción.
7	Oficinista	Las ordenes de compra en trámite salen del ampo de pendientes, a archivo consecutivo general.
8	Oficinista	Se procede a llamar a las oficinas o al Almacén Judicial.
9	Oficinista	Si el producto llega, se solicita oficio con el recibido a satisfacción de la intancia judicial correspondiente.
10	Oficinista	El oficio del visto bueno, se adjunta a la orden de compra y pasa del ampo de pendientes al de ordenes generales.
11	Oficinista	Si no recibe el oficio con el recibido de la oficina, se llama al proveedor y se adjunta un comentario a la orden y se le dá un nuevo plazo de entrega.
12	Oficinista	Si el nuevo plazo no se cumple, se genera un oficio para el Departamento Financiero Contable anulando la orden de compra. Contratación Directa inicia un nuevo proceso.

13	Oficinista	Se solicita el visto bueno del jefe de la Unidad de Ejecución Contractual.
14	Oficinista	Se sella y se archiva copia del oficio.
15	Oficinista	Envía copias al Departamento Financiero Contable, oficina de destino del producto y Contratación Directa.
16	Oficinista	El oficio y la orden de compra se adjuntan y archivan en ampo de anuladas.

Poder Judicial

Procedimiento N° 6: Importación de Bienes (Compras al Exterior del Poder Judicial)

Oficina: Departamento de Proveduría/ Unidad de Ejecución Contractual.

<i>N° PASO</i>	<i>RESPONSABLE</i>	<i>DESCRIPCIÓN</i>
1	Asistente Administrativo	Recibe la orden de compra original y copia, junto con expediente y adjunta folios de importación, con el número de referencia (PJ).
2	Asistente Administrativo	Vía sistema ingresa información al cuadro "Reporte seguimiento" sobre: número de pedido, número de solicitud, número de orden de compra, número de garantía, sub-partida, tipo de cambio, monto en dólares, monto en colones, exportador, representante, y recibido de la orden de compra.
3	Asistente Administrativo	Elabora factura de gobierno de conformidad con los datos de la orden de compra y oferta original de la casa comercial.
4	Asistente Administrativo	Firma de realizado por y se remite al coordinador
5	Asistente Administrativo	Revisa y firma la factura de gobierno
6	Asistente Administrativo	Elabora oficio para solicitud para depósito en cuenta de Importaciones.

7	Asistente Administrativo	Envía a Financiero Contable Oficio, orden de compra original, factura de gobierno original y copia de la oferta.
8	Asistente Administrativo	Archiva en expediente, copia oficio, copia de orden de compra, copia de factura de gobierno y original de la oferta. La orden de compra debe contener el recibido conforme de la casa comercial, requisito indispensable para iniciar el trámite.
9	Asistente Administrativo	Realiza transferencia a cuenta de importaciones .
10	Asistente Administrativo	Comunica a analista y remite copia de depósito mediante oficio.
11	Asistente Administrativo	Vía sistema ingresa información al cuadro "Reporte Seguimiento" sobre: trámite en financiero, fecha del depósito, monto depositado, fecha de entrega según oferta y forma de pago.
12	Asistente Administrativo	Recibe la documentación, ordena correspondencia e incluye número de referencia asignado.
13	Asistente Administrativo	Verifica la documentación recibida, incluye en el Sistema de cómputo SIPRO la referencia, hace la distribución a coordinador de Ejecución Contractual de la factura original de la casa comercial, conocimiento de embarque, nota para confección de exoneración y demás atestados.
14	Asistente Administrativo	Verificar la documentación recibida y remite al analista de importaciones.
15	Asistente Administrativo	Verifica condiciones establecidas en el pedido (si viene con seguro o sin seguro) y de conformidad con la información de la orden de compra, oferta y catel, si éste existiera.
16	Asistente Administrativo	Si viene sin seguro, archiva la copia del PJ en desalmacenaje en tránsito y remite reporte al mes vencido, para asegurar mercadería en la póliza asignada por el INS al Poder Judicial.
17	Asistente Administrativo	Realiza la exoneración y traslada los documentos a la coordinadora de Ejecución Contractual.
18	Asistente Administrativo	Revisa la documentación y devuelve al analista de importaciones.

19	Asistente Administrativo	Dá el visto bueno y firma
20	Asistente Administrativo	Envía por mensajería a Ministerio de Hacienda la Exoneración, copia de la factura comercial y copia de conocimiento del embarque.
21	Asistente Administrativo	Entrega documentos y retira boleta de recibido
22	Asistente Administrativo	Realiza consulta de refrendo en Ministerio de Hacienda, mediante boleta.
23	Asistente Administrativo	Refrendo de la exoneración.
24	Asistente Administrativo	Recoge exoneración y remite la documentación a analista importaciones.
25	Asistente Administrativo	Realiza declaración jurada en dorso de la Factura comercial original.
26	Asistente Administrativo	Remite oficio junto con la exoneración, original de la factura comercial y copia del conocimiento del embarque a Agencia Aduanal UCR.
27	Asistente Administrativo	Si el volumen de la mercadería es alto, se envía copia de factura comercial y copia de conocimiento de embarque por anticipado a Agencia Aduanal UCR.
28	Asistente Administrativo	Verifican que las cantidades y especificaciones de la mercancía sean correctas.
29	Asistente Administrativo	Desalmacena mercadería y se transporta directamente a Departamento solicitante, si es compra específica y a Almacén si es compra de stock.
30	Asistente Administrativo	Elaboran oficio de recibido a satisfacción de la mercadería y se remite a analista de importaciones.
31	Asistente Administrativo	Revisa oficio y verifica si la entrega se hizo en su totalidad o parcialmente. Si la entrega es parcial, expediente pasa a estado de espera y se realiza pago parcial.

32	Asistente Administrativo	Via sistema integra información al cuadro "Reporte Seguimiento", sobre la fecha de ingreso a la oficina, y monto cancelado.
33	Asistente Administrativo	Elabora Oficio de solicitud de pago.
34	Asistente Administrativo	Revisa, firma oficio de solicitud de pago y devuelve a analista de importaciones.
35	Asistente Administrativo	Remite oficio de solicitud de pago al Departamento Financiero Contable.
36	Asistente Administrativo	Elabora cheque para cancelar la obligación contraída.
37	Asistente Administrativo	Remite cheque original a Tesorería y copia a analista de importaciones.
38	Asistente Administrativo	Archiva copia en expediente de P.J.
39	Asistente Administrativo	Proveedor o representante retira el cheque correspondiente.

Observaciones: Las procedimientos de Importación de Bienes son realizados también en la Unidad de Ejecución

Contractual por un Asistente de Proveeduría 1, en todas las etapas que integran el proceso de compras al exterior del Poder

Judicial

Poder Judicial

Procedimiento N° 7: Importación de Bienes (Formas de Pago- Remesa Directa).

Oficina: Departamento de Proveduría/ Unidad de Ejecución Contractual.

N° PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Asistente Administrativo	La casa comercial establece en oferta la forma de pago. Con la firmeza de la negociación, al recibir la orden de compra se continúa con el siguiente procedimiento.
2	Asistente Administrativo	Despacha la mercadería del origen y envía documentos originales (Factura comercial), conocimiento de embarque y otros documentos si fueran solicitados.
3	Asistente Administrativo	Con la exoneración confeccionada de ante mano, se desalmacena y entrega el bien al Almacén de la Proveduría.
4	Asistente Administrativo	Recibe mercadería y se hace entrada de mercadería.
5	Asistente Administrativo	Solicita copia de dicho documento.
6	Asistente Administrativo	Con el oficio indica al Departamento Financiero Contable que haga débito correspondiente. Incluye las comisiones de Bancos y otros gastos de previa consulta.
7	Asistente Administrativo	Realiza depósito a la cuenta asignada según Banco Comercial y comunica en oficio.
8	Asistente Administrativo	Ingresa información a formulario de envió de Remesas Directas y remite al Banco Comercial, junto con el oficio del Departamento Financiero Contable.
9	Asistente Administrativo	Realiza depósito a cuenta a Bancos Internacionales o dirección asignada en el formulario. Hace anotaciones necesarias de control. La información puede ser enviada por Curier(correo aéreo).

Observaciones: El primer pago a través de Banco Comercial de la mercadería posterior a su recibido. En el proceso participa no solo el Asistente Administrativo 2, sino la casa comercial, Agencia de Aduana (UCR), Almacén de la Proveduría, Departamento Financiero Contable y Banco internacional.

Poder Judicial

Procedimiento N° 8: Importación de Bienes (Formas de Pago- Carta de Crédito).

Oficina: Departamento de Proveeduría/ Unidad de Ejecución Contractual.

<i>N° PASO</i>	<i>RESPONSABLE</i>	<i>DESCRIPCIÓN</i>
1	Asistente Administrativo	La casa comercial establece en la oferta la forma de pago.
2	Asistente Administrativo	Confirma las condiciones con representantes para evitar alteraciones en lo negociado.
3	Asistente Administrativo	Ratifica aceptación de condiciones. Se verifican las fechas, las entregas y condiciones generales.
4	Asistente Administrativo	Por medio de oficio se indica al Departamento Financiero Contable que haga débito correspondiente.
5	Asistente Administrativo	Realiza depósito del 100% a la cuenta asignada en el Banco comercial y comunica en oficio.
6	Asistente Administrativo	Comunica al Banco del exterior que la Carta de Crédito fue abierta (Banco Nacional).
7	Asistente Administrativo	Confirma apertura de la Carta de Crédito (Banco del Exterior).
8	Asistente Administrativo	Despacha mercadería del origen y envía documentos de embarque originales (Casa Comercial).
9	Asistente Administrativo	Banco Nacional comunica que documentos fueron recibidos sin anomalías y procede al pago respectivo.
10	Asistente Administrativo	Banco Nacional entrega documentos al Poder Judicial para el desalmacenaje.

Poder Judicial

Procedimiento N° 9: Importación de Bienes (Formas de Pago- Cobranza).

Oficina: Departamento de Proveeduría/ Unidad de Ejecución Contractual.

N° PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Asistente Administrativo	La casa comercial establece en la oferta la forma de pago. Con la firmeza de la negociación, al recibir la orden de compra se continúa con el siguiente paso.
2	Asistente Administrativo	Despacha mercancía del origen y envía documentos de embarque originales al Banco Internacional, con instrucciones para realizar el cobro.
3	Asistente Administrativo	Envía cobro respectivo y documentos al Banco asignado para el trámite respectivo.
4	Asistente Administrativo	Recibe documento y comunica vía fax la tenencia de los mismos al Departamento de Proveeduría del Poder Judicial.
5	Asistente Administrativo	Recibe comunicación y verifica que los montos sean los correctos.
6	Asistente Administrativo	Con oficio indica al Departamento Financiero Contable que realice el débito correspondiente. Incluye comisiones del Banco previa consulta y otros gastos adicionales.
7	Asistente Administrativo	Realiza débito a la cuenta asignada según Banco Comercial y comunica en oficio.
8	Asistente Administrativo	Remite oficio al Banco Comercial.
9	Asistente Administrativo	Entrega los documentos correspondientes al Departamento de Proveeduría del Poder Judicial.

Observaciones:

1. El pago se hace contra documentos de previo a que la mercancía ingrese a las bodegas de la Institución.
2. Plazo de entrega corre a partir del recibido de la orden de compra firmada por el representante.

Poder Judicial
Procedimiento N° 10: Seguimiento órdenes de compra mayores al millón de colones.
Oficina: Departamento de Proveeduría/ Unidad de Ejecución Contractual.

<i>N° PASO</i>	<i>RESPONSABLE</i>	<i>DESCRIPCIÓN</i>
1	Asistente Administrativo	Se recibe la orden de compra de Gobierno (copia) con el sello de recibido del proveedor o casa comercial.
2	Asistente Administrativo	Firma como recido en el cuaderno de control de las órdenes de compra.
3	Asistente Administrativo	Registra el número de la orden de compra en consecutivo para control de las mismas.
4	Asistente Administrativo	Digita en la computadora la información completa de la orden de compra.
5	Asistente Administrativo	Recibe las órdenes de compra mayores a un millón de colones del oficinista 2.
6	Asistente Administrativo	Archiva copias de las ordenes de compra en el consecutivo de pendientes.
7	Asistente Administrativo	Cada quince días se filtra del programa de excel,órdenes de compra mayores al millón, las órdenes próximas a vencer a una fecha determinada.

8	Asistente Administrativo	Consulta en el Programa de Cómputo del Departamento Financiero Contable, las órdenes de compra que tengan trámite de facturación.
9	Asistente Administrativo	Se llama primeramente a la instancia judicial que solicitó el bien para confirmar que el mismo a sido entregado, sino se ha hecho la entrega en la fecha estipulada en la oferta del contratista, se procede a llamar a la casa comercial con el fin de que indique las razones del atraso.
10	Asistente Administrativo	Se solicita el recibido a satisfacción a la instancia judicial correspondiente cuando la mercancía a sido entregada.
11	Asistente Administrativo	Si la oficina no lo envía, se le notifica mediante oficio para que procedan con su entrega.
12	Asistente Administrativo	Se solicita la firma de la Encargada de la Unidad de Ejecución contractual.
13	Asistente Administrativo	Se sella, se archiva copia y se envía
14	Asistente Administrativo	El oficio del recibido a satisfacción se adjunta a la orden de compra ,se cancela en el sistema y se archiva en el expediente.
15	Asistente Administrativo	Si el producto entra al Almacén, se solicita el acta de recibido a satisfacción de bienes y materiales, la cual se sella y adiciona a la orden de compra.
16	Asistente Administrativo	Si el proveedor no puede entregar en tiempo, deberá solicitar una prórroga con ocho días de anticipación al vencimiento, notificando las razones que le impiden entregar y lo remite a la Encargada de la Unidad de Ejecución Contractual.
17	Asistente Administrativo	Si autorizan la prórroga se comunica por escrito de la resolución para que procedan con la entrega.
18	Asistente Administrativo	Se solicita la firma del Encargado de la Unidad, se sella, se archiva copia y se envía al proveedor.
19	Asistente Administrativo	Si la prórroga no es aceptada se solicita hacer la entrega de la mercadería de forma inmediata.

Poder Judicial

Procedimiento N° 11: Seguimiento órdenes de compra en proceso de Estudio.

Oficina: Departamento de Proveduría/ Unidad de Ejecución Contractual.

<i>N° PASO</i>	<i>RESPONSABLE</i>	<i>DESCRIPCIÓN</i>
1	Asistente Administrativo	Cuando la orden de compra presenta atraso en la entrega se registra en el sistema de cómputo en condición de "Estudio".
2	Asistente Administrativo	Se debe chequear el estado actual de la garantía de cumplimiento de la orden de compra, con el fin de que la misma se encuentre habilitada en caso de ejecución.
3	Asistente Administrativo	Se inicia con el estudio de las órdenes próximas a vencer en cuanto a la garantía de cumplimiento.
4	Asistente Administrativo	Se revisa en el expediente el plazo de entrega establecido en la oferta del contratista, cartel o pliegos de condiciones y demás términos de los mismos.
5	Asistente Administrativo	Se confecciona documento manual con información de la casa comercial, orden de compra, número de solicitud, contratación directa o licitación, cédula jurídica, número de comprobante de garantía, plazo de entrega, fecha de entrega, día de la entrega y el atraso experimentado.
6	Asistente Administrativo	En caso de atraso en la entrega se procede a ejecutar la Cláusula Penal, que equivale a un % diario por cada día natural de atraso, el cual se encuentra indicado de previo en el cartel de la contratación.
7	Asistente Administrativo	Se envía oficio comunicando a la casa comercial los días de atraso que contabiliza, desde la fecha que debió entregar hasta el finiquito de la obra, junto con el monto en colones a ejecutar, el porcentaje diario, la orden de compra, descripción del bien, y los días que tiene para hacer efectivo el depósito de la multa (5 días hábiles), así como las sanciones que por ley puede tener al no proceder con el pago de la multa.
8	Asistente Administrativo	En caso de que la multa no sea depositada, o no presente los alegatos correspondiente, se procede a ejecutar ya sea el 100% de la garantía de cumplimiento o bien la fracción equivalente a una parte de la orden que se

		encuentre con atraso. Se envía oficio comunicando al Departamento Financiero Contable que proceda con el trámite respectivo.
9	Asistente Administrativo	Si se realiza el depósito se solicita copia del mismo, y se archiva en el expediente de la contratación y se coloca en el sistema en condición de devolución de la garantía.
10	Asistente Administrativo	Se comunica a la casa comercial mediante oficio que puede apersonarse en la Unidad de Ejecución Contractual para proceder a realizar la entrega de la garantía de cumplimiento.
11	Asistente Administrativo	Se solicita el visto bueno del Jefe de la Unidad de Ejecución Contractual, se sella, saca copia, se envía y posteriormente se archiva.
12	Asistente Administrativo	Si la casa comercial decide presentar los alegatos correspondientes en desacuerdo con el cobro de la multa, se reciben por la Jefe de la Unidad, y se procede a realizar el análisis de los mismo y verificar si éstos son considerados como fuerza mayor o caso fortuito.
13	Asistente Administrativo	Ya sea que los alegatos sean aprobados o no, se procede a comunicar mediante oficio a la casa comercial las razones por las cuales se aceptan o se rechazan los mismo. Si son a favor de la casa comercial se desiste del cobro de la multa y si la Administración los rechaza se procede a comunicar el nuevo plazo de depósito de la multa (3 días hábiles).
14	Asistente Administrativo	Si no hay cláusula penal para ejecución de multa, el cálculo se hace sobre el valor total de la garantía de cumplimiento. Se procede a dividir los días de atraso entre el plazo ofrecido, el cual dará el porcentaje que debe ejecutarse de la garantía.
15	Asistente Administrativo	Se comunica a la casa comercial mediante Estudio detallado de los pormenores del proceso de compra y se le informa del monto a depositar y del tiempo que tiene para hacer efectivo el mismo. Dicho estudio a su vez se acompañara de una Resolución Inicial el cual será utilizado para dar carácter formal al estudio.
16	Asistente Administrativo	Si durante éste tiempo no realiza el depósito y presenta los alegatos de descargo respectivos, se procede a ejecutar la garantía de cumplimiento por su totalidad o por el porcentaje equivalente al atraso en el cual se incurrió.
17	Asistente Administrativo	Si presentan alegatos, se analizan los mismos para determinar si éstos proceden o no de acuerdo a la Ley y las condiciones del contrato, si se aceptan se anula el cobro de la multa y se comunica mediante oficio, si los alegatos se rechazan se procede a elaborar Resolución Final con los pormenores del caso y a establecer el nuevo plazo para el depósito de la multa (3 días hábiles).

18	Asistente Administrativo	Si la casa comercial no acepta lo establecido en la Resolución Final y no procede al depósito respectivo porque no lo considera justo, tiene el derecho de presentar un Recurso de Revocatoria con Apelación en Subsidio.
19	Asistente Administrativo	Trasfiere el Recurso de Revocatoria mediante nota a la Dirección Ejecutiva, Asesoría Legal para que éste se pronuncie al respecto y comunique a la casa comercial el acuerdo final.
20	Asistente Administrativo	Si la Dirección Ejecutiva acepta el recurso presentado, lo notifica a la Unidad de Ejecución Contractual, quien a su vez procederá mediante oficio a realizar también la notificación a la casa comercial, si el Recurso es rechazado, se le informa a la casa comercial del acuerdo tomado y se procede a establecer el nuevo plazo de depósito de la multa (3 días hábiles).

Observaciones:

1. La Ley y su Reglamento establecen que cuando el monto por concepto de multa sobrepasa el 20% del monto total adjudicado, se podrá hacer efectivo el cobro hasta el porcentaje indicado.
2. En caso de que la garantía sea ejecutada por ausencia del depósito de multa respectivo y ésta sea superior a la misma, se trasladará la diferencia a la Sección de Cobro Administrativo o bien se rebajara de las facturas pendientes de pago.

Poder Judicial

Procedimiento N° 12: Seguimiento de Comprobante de Garantía de Cumplimiento.

Oficina: Departamento de Proveeduría/ Unidad de Ejecución Contractual.

<i>N° PASO</i>	<i>RESPONSABLE</i>	<i>DESCRIPCIÓN</i>
----------------	--------------------	--------------------

1	Asistente Administrativo	Se recibe del Departamento Financiero Contable, mediante oficio, copia del comprobante de la garantía de cumplimiento del Banco Comercial o Depósito Judicial.
2	Asistente Administrativo	Se incluyen en el sistema de cómputo en la sección de "Garantías", digitando el número del comprobante, casa comercial, número de orden de compra, contratación directa, si es depósito judicial o de banco comercial, el monto de la garantía, fecha de confección del comprobante, fecha de vigencia y de vencimiento.
3	Asistente Administrativo	Se archiva en el expediente de la Contratación Directa, Licitación o Solicitud de Mercancías en la sección de comprobantes de garantía.
4	Asistente Administrativo	Para hacer el seguimiento de las mismas, se filtra un listado en excel, en las casillas de "vacías" y "fecha de vencimiento", en el cual se incluirán todas las garantías por vencer durante el vez.
5	Asistente Administrativo	En caso de que la misma deba ampliarse se solicita mediante oficio a la casa comercial que proceda con la ampliación respectiva, por el periodo de tiempo indicado, con un plazo de 5 días hábiles para realizarlo.
6	Asistente Administrativo	Se solicita el visto bueno del Jefe de la Unidad, se sella, se saca copia y se envía a casa comercial mediante fax.
7	Asistente Administrativo	Si la casa comercial entregó en el tiempo establecido y no existe atraso en la misma, y la garantía estuviera por vencer no se solicita su ampliación.
8	Asistente Administrativo	Se anota la garantía en una agenda un día antes de la fecha de vencimiento de la misma. Si a ese día la garantía no ha sido ampliada, se solicita mediante oficio al Departamento Financiero Contable que proceda con la Ejecución Preventiva de la garantía.
9	Asistente Administrativo	Se solicita el visto bueno de la Jefe de la Unidad, firma, sella, saca copia y envía.
10	Asistente Administrativo	El Departamento Financiero Contable lo comunica al Banco respectivo o bien a la casa comercial sobre la Ejecución Preventiva.
11	Asistente Administrativo	Si una vez notificada por el Banco de la Ejecución Preventiva de la garantía de cumplimiento, la casa comercial decide ampliar la misma, se remite oficio al Departamento Financiero Contable para que deje sin efecto la ejecución

		preventiva y proceda a confeccionar el nuevo comprobante de garantía, si por el contrario, hace caso omiso de la misma se Ejecuta en su totalidad la misma.
--	--	---

Observaciones:

1. La garantía se solicita una vez adjudicada la compra a la casa comercial y refrendada por el Consejo Superior, mediante oficio a la casa comercial por un 5% o 10% del monto total adjudicado para una determinada contratación.
2. Se tiene una agenda en donde se anotará el vencimiento de plazo para depositar el monto de la garantía de cumplimiento el cual corresponde a 5 días hábiles después de recibido el comunicado de la misma.
3. Una vez que la casa comercial presente el comprobante de la garantía de cumplimiento se procede a entregar la orden de compra original y a solicitar el recibido de la misma en una copia.

ANEXO N° 7

BOLETIN INFORMATIVO PARA PROVEEDORES

DOCUMENTACIÓN IMPORTANTE PARA EL PROCESO DE ADJUDICACIÓN:

- ✓ Presentación de la cédula jurídica al día.
- ✓ Declaración jurada de personería física o jurídica.
- ✓ Certificación de la Caja Costarricense de Seguro Social.
- ✓ Certificación del Registro.
- ✓ Presentación de la oferta de servicios con la información requerida por la Administración (vigencia de la oferta, descripción del bien, precio unitario, monto total, plazo de entrega, lugar de entrega, documentos de exoneración).

SI RESULTÓ ADJUDICATARIO DE LA CONTRATACION RECUERDE :

- ✓ Aportar el 5% o 10% del monto total adjudicado (contrataciones directas) y el 10% de la garantía de participación (en el caso de Licitación Pública, Restringida o por Registro).
- ✓ Se otorgarán prórrogas únicamente por razones de fuerza mayor o caso fortuito, las cuales se presentarán ante la autoridad competente con 8 días hábiles al vencimiento final del objeto de la contratación.
- ✓ En caso de incumplimiento por parte del contratista en cuenta al plazo de entrega o por alguna de las condiciones establecidas de previo en el cartel o pliego de condiciones acarreará para éste la ejecución parcial o total de la garantía de cumplimiento o la ejecución de la cláusula penal por el porcentaje correspondiente.
- ✓ Se ejecutará preventivamente la garantía de cumplimiento en aquellos casos en los cuales el contratista haga caso omiso al comunicado de la ampliación de la garantía de cumplimiento que respalda la contratación.

TENGA PRESENTE SUS OBLIGACIONES Y DERECHOS COMO CONTRATISTA ANTE LA ADMINISTRACIÓN EN CASO DE SER ADJUDICATARIO:

- ✓ Cumplimiento a cabalidad de lo pactado en su oferta de servicios y en cualquier documentación formal solicitada adicionalmente al proceso o en la formalización del contrato.
- ✓ Será responsabilidad del contratista verificar la corrección del procedimiento de contratación administrativa y la ejecución de lo pactado, por tanto, en gestiones resarcitorias no podrá alegar desconocimiento de la Ley y su Reglamento.
- ✓ Los contratistas tienen derecho de ejecutar plenamente lo pactado en su propuesta.
- ✓ Los contratistas tienen derecho de mantener un equilibrio económico en el contrato establecido con la Administración.

NO OLVIDE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES QUE TIENE LA ADMINISTRACIÓN ANTE UNA DETERMINADA ADJUDICACIÓN:

- ✓ En cualquier procedimiento de contratación administrativa, el oferente queda plenamente sometido al ordenamiento jurídico y en cualquier otra regulación administrativa relacionada con el procedimiento de contratación de la cual se trate.
- ✓ La Administración podrá rescindir o resolver, según corresponda, sus relaciones contractuales, por motivo de incumplimiento, por causa de fuerza mayor, caso fortuito o cuando así convenga al interés público.
- ✓ La Administración fiscalizará todo el proceso de ejecución, para eso el contratista deberá ofrecer las facilidades necesarias.
- ✓ La Administración tiene derecho a la ejecución de la garantía de participación o cumplimiento en caso de incumplimiento para resarcirse de daños o perjuicios, con la debida audiencia al contratista para que exponga su posición.

ANEXO N° 8
HOJA DE CONTROL DE ENTRADA
Y SALIDA DE EXPEDIENTES

ANEXO N° 9
FORMULA DE EVALUACION DEL
DESEMPEÑO



Poder Judicial
Departamento de Proveeduría
Unidad de Ejecución Contractual
Fórmula de Evaluación del Desempeño

Nombre del funcionario: _____

Departamento/ Sección: _____

Cargo/Puesto: _____

Fecha: _____

Calificación Puntos	Excelente 10	Muy Bueno 9,8,7	Bueno 6,5,4	Regular 3,2,1	Malo 0
------------------------	-----------------	--------------------	----------------	------------------	-----------

A. Desempeño en las funciones.
1. Producción (Cantidad y volumen del trabajo realizado diariamente).
2. Calidad (Exactitud, esmero y orden en sus labores).
3. Conocimiento del trabajo (Capacidad y conocimiento de lo que hace).
4. Cooperación (Actitud hacia la empresa, jefe y compañeros).
B. Características Individuales.
1. Comprensión de situaciones (Grado de percepción de problemas y situaciones).
2. Creatividad (Capacidad de tener y crear ideas productivas).
3. Capacidad de Realización (Capacidad de desarrollar ideas propias).
4. Presentación Personal (manera de vestir, actuar, hablar, entre otros).
C. Evaluación Complementaria.
1. Ajuste al puesto de trabajo (Adecuación y desempeño en la función)
2. Progreso Funcional (Grado de desarrollo en la función).
3. Asiduidad y puntualidad (responsabilidad de horarios y obligaciones)
4. Salud (Estado general de salud y disposición para el trabajo).

Firma del Jefe de Sección: _____

ANEXO N° 10
FORMULA DE REVISION DE
EXPEDIENTES



Poder Judicial
Departamento de Proveduría
Unidad de Ejecución Contractual
Revisión de Expedientes

N° Orden de Compra: _____ N° de Solicitud de Mercancías: _____
 N° Contratación Directa: _____ Nombre del Analista Encargado: _____

PROCEDIMIENTOS	SI	NO
1. Foleo del expediente		
2. Documentación completa		
3. Oficio de solicitud de compra		
4. Pliego de condiciones o proforma		
5. Recibido de cartel o comprobante de envío		
6. Actas de Recepción de ofertas (fecha y hora)		
7. Ofertas presentadas		
8. Cuadro comparativo		
9. Resolución		
10. Número de contratación		
11. Oficio de recomendación técnica		
12. Número de solicitud		
13. Adjudicatario de la compra		
14. Cédula jurídica		
15. Motivo de adjudicación		
16. Monto en dólares y colones		
17. Tipo de cambio		
18. Plazo de entrega		
19. Cartel o proforma		
20. Sello		
21. Oferta		
22. Precio Unitario		
23. Precio Total		
24. Garantía		
25. Constancia de la CCSS		
26. Declaración Jurada		
27. Subpartida		
28. Nombre del proveedor		
29. Descripción de bienes		
30. Analista		
31. Lugar de entrega		
32. Cálculos aritméticos		
33. Contenido económico		
34. Firma del Analista		
35. Inclusión en el SIGPRO		

Observaciones:

Revisado por: _____

Fecha: _____

V°B°: _____

Firma del Jefe: _____

ANEXO N° 11
FORMULA DE REVISION DE
ESPECIFICACIONES DEL
CONTRATO



Poder Judicial
Departamento de Proveduría
Unidad de Ejecución Contractual
Fórmula de Revisión de Especificaciones del Contrato.

Casa Comercial: _____ N° del Contrato: _____

<i>PROCEDIMIENTO</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>
1. Antecedentes de la casa comercial		
2. Vigencia del Contrato		
3. Presentación de la garantía de cumplimiento (5% 0 10%)		
4. Depósito de especies fiscales (0,25%)		
5. Reajuste de Precios		
6. Oficio de Revisión de Asesoría Legal		
7. Recibido del Consejo Superior (Aprobación)		

Observaciones:

Realizado por: _____

V°B°: _____

Fecha: _____

Firma: _____

DECLARACION JURADA

San José, 13 de Agosto del 2001.

Bajo la fe de juramento declaro que este trabajo es de mi propia autoría y que en él no he reproducido, como si fueran míos, total o parcialmente, libros o documentos escritos por otras personas, impresos o no; sino que he destacado entre comillas los textos transcritos y he consignado los datos del autor y su obra.

Jackeline Carballo Gómez
Cédula N° 1-890-590.

