

(F)



Lic. Armando Arroyo
Asesor

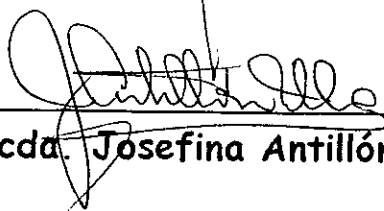
TRIBUNAL EXAMINADOR

(F)



Lic. Armando Arroyo

(F)



Licda. Josefina Antillón Milla

(F)



Lic. Jorge Borstcheff

Guatemala, 23 de marzo del 2001.

DEDICATORIA

A MI ESPOSA

Connie Evelin Corado Esquivel de Nájera

A MIS HIJOS

Carlos Fernando Nájera Corado

Evelyn Alejandra Nájera Corado

Santiago Alejandro de Jesús Nájera Corado

A MIS PADRES

Federico de Jesús Nájera Monroy

Luz Argentina Sagastume de Nájera

A MIS HERMANOS

Elda Nidia, Odberto Ottoniel, Rosa Evelia,
Héctor Obdulio, Zonia Edith y Rudy Haroldo
Nájera Sagastume.

INDICE

	<i>Contenido</i>	<i>Página</i>
<i>I</i>	<i>Introducción</i>	<i>1</i>
<i>II</i>	<i>Objetivos</i>	<i>2</i>
<i>III</i>	<i>Marco Teórico</i>	<i>03-06</i>
<i>IV</i>	<i>Hipótesis</i>	<i>7</i>
<i>V</i>	<i>Diseño Metodológico</i>	<i>08-09</i>
<i>VI</i>	<i>Resultados</i>	<i>10-48</i>
	<ul style="list-style-type: none">• <i>Distribución Geográfica de las Sedes Regionales</i>• <i>Ubicación geográfica de unidades regionales Administrativas-financieras</i>• <i>Sistema Administrativo</i>	
<i>VII</i>	<i>Discusión</i>	<i>49</i>
<i>VIII</i>	<i>Conclusiones</i>	<i>50</i>
<i>IX</i>	<i>Recomendaciones</i>	<i>51-52</i>
<i>X</i>	<i>Bibliografía</i>	<i>53-55</i>
<i>XI</i>	<i>Anexos</i>	<i>56-57</i>

MODELO GERENCIAL Y ORGANIZACIONAL DE LA DESCENTRALIZACIÓN ADMINISTRATIVA DEL ORGANISMO JUDICIAL DE GUATEMALA

I. INTRODUCCIÓN

Como resultado de la era democrática que vive Guatemala a partir de 1985, acordada por los acuerdos de Paz firmados en el año 1996, ha surgido la necesidad de fortalecer los tres Organismos del Estado guatemalteco.

El Organismo Judicial, encargado por mandato constitucional de impartir justicia pronta y cumplida, sometió a una profunda revisión sus acciones dentro del sistema democrático. Dicha revisión incluyó la participación de algunos sectores representativos de la sociedad civil.

Uno de los resultados de la mencionada revisión, fue establecer la necesidad de separar las funciones administrativas de las judiciales y con el objetivo de que los señores Jueces y Magistrados fortalezcan su atención en impartir justicia.

Para el efecto se diseñó un modelo general que agrupa las diferentes funciones administrativas del Organismo Judicial. Para reforzar dicho modelo gerencial se consideró conveniente y necesario crear una estrategia de descentralización de servicios administrativos, que fue discutida entre el equipo gerencial del Organismo Judicial y un grupo de consultores internacionales a finales del año 1999.

Dentro del equipo gerencial se encontraba el ponente de este trabajo quien recogió parte del resultado de las mencionadas reuniones, con el cuidado de la versión personal del sustentante.

Esperamos que la presente Investigación llene los requisitos académicos que la Universidad Del Valle de Guatemala exige, pero fundamentalmente pueda servir como herramienta en la tarea de descentralización que necesita el país para fortalecer los distintos organismos que conforman el Estado guatemalteco.

II. OBJETIVOS

- A. *Proponer criterios para establecer las sedes regionales.*
- B. *Descentralización geográfica de las sedes regionales del país.*
- C. *Sugerir una estructura organizacional que separe las funciones administrativas de las jurisdiccionales en la descentralización.*
- D. *Diseñar una estructura organizacional que sea plana, enfocada a procesos con el objeto de reducir la burocracia.*
- E. *Descentralizar la toma de decisiones administrativas con el objeto de apoyar eficientemente la dotación de bienes y servicios a los tribunales del interior de la República.*
- F. *Plantear un sistema de descentralización que se apoye en la tecnología informática, con el objeto de incrementar la eficacia y reducir los costes.*
- G. *Establecer un modelo sustentado en el concepto de valor agregado que permita externalizar los servicios que no proporcionen este servicio (valor agregado) a los usuarios finales.*
- H. *Apoyar y desarrollar el fortalecimiento de estructuras y sistemas de control para el manejo apropiado y transparente de los procesos y recursos disponibles en el Organismo Judicial.*
- I. *Proponer un plan de cambios que permita implementar el modelo de descentralización en el menor tiempo posible y con los menores costes.*

III. MARCO TEORICO

La tarea fundamental del Organismo Judicial es dar los servicios en el ámbito jurisdiccional, que le ha sido conferido por el marco legal y normativo. Esta es denominada "Área Sustantiva" del quehacer institucional. (artículo 203 Constitución Política de la República de Guatemala y Ley del Organismo Judicial, Título III función jurisdiccional, Capítulo I la jurisdicción general, artículo 57).

El Área Administrativa del Organismo Judicial se define, por tanto, como el área de soporte, apoyo y asesoría en los aspectos administrativos requeridos para el buen desempeño del Área Jurisdiccional, fin último de la institución. (Ley del Organismo Judicial, artículo 55).

En este marco se define como misión del Área Administrativa del Organismo Judicial la siguiente:

"Administrar los recursos del Organismo Judicial con transparencia, honradez, eficiencia y eficacia, para satisfacer oportunamente las necesidades de sus dependencias y usuarios, fortaleciendo, con ello, la función judicial para la aplicación de una justicia pronta y cumplida en beneficio de la sociedad." (plan de modernización del organismo judicial 1997-2002).

Para cumplir con los compromisos expresados en la misión es importante contar con una visión que constituya la imagen concreta de a dónde se quiere llegar.

Esta visión se plantea en términos de la organización como un sistema y también en los términos de tipo personal que se desean tener para lograr la misión.

La visión del Area Administrativa del Organismo Judicial prevé:

“Un sistema administrativo proactivo, racional, eficiente, eficaz, descentralizado y libre de corrupción que provea servicios óptimos, con mística de trabajo y vocación de servicio”.

“Un personal honesto, creativo, proactivo, con vocación de servicio, comprometido en su desarrollo integral, en un ambiente de trabajo en equipo, respeto, lealtad, responsabilidad y cordialidad” (seminario taller con funcionarios y empleados administrativos del Organismo Judicial).

La visión del Area Administrativa del Organismo Judicial prevé, asimismo, el diseño del modelo del “Deber Ser”, el que se refleja en su máxima expresión en las descripciones de cada uno de los sistemas y unidades que integran dicho modelo.

El modelo gerencial y organizacional se ha diseñado al aplicar técnicas de reingeniería, con el propósito de que su nueva propuesta se oriente al “Deber Ser”, según los servicios que requieran los respectivos usuarios y para evitar la dispersión y duplicación de esfuerzos.

La filosofía de diseño del nuevo modelo no pretende que se haga mejor y más eficiente lo mismo que ya se hace, sino que busca un cambio sustancial en el enfoque y forma tradicional de realizar la gestión administrativa, en una forma ordenada, sistemática y a su vez, transparente, para brindar el apoyo efectivo que requiere el área sustantiva jurisdiccional

La descentralización como tendencia reciente de organización estatal

El interés renovado por el tema de la descentralización se explica, entre otras razones, por el cambio sensible en los paradigmas de concepción del Estado

moderno. De este modelo surge el clamor por la descentralización como una reacción de las sociedades para ser aplicado en la administración pública.

En ese sentido la descentralización surge como alternativa de cambio en la administración pública enmarcadas en las tendencias de democratización y participación largamente diseminadas en el mundo actual. (Aspectos institucionales de la descentralización soluciones gerenciales y modelos innovadores de organización de funciones públicas en Latinoamérica, autor José Brakarz, octubre de 1991. Pág.2).

Concepto de descentralización

Consiste en el traspaso de funciones públicas a un nivel de gobierno central o nacional a los niveles más bajos o sub-nacionales. Esta transferencia se puede dar de forma total o parcial. pueden ser descentralizadas totalmente, o sea que el gobierno local o regional pasa a responder por todas las etapas de la función. Idem Pág.3.

Descentralización administrativa

Es una modalidad de descentralización que implica una delegación de poder, de los medios de acción, control y decisión pero dentro de un marco geográfico espacial y normalmente dentro de una misma instancia de gobierno. Idem Pág.3.

Desconcentración

Corresponde a la estrategia de agencias con funciones específicas fuera de la unidad central. La desconcentración puede seguir criterio geográfico o por funciones administrativas. Idem Pág. 3 y 4.

Desestatización

Se define como una transferencia de parte de las tareas involucradas en el desempeño de una función pública al sector privado. Constituye una modalidad de descentralización en la medida que el organismo central transfiere responsabilidades en el cumplimiento de sus responsabilidades o funciones, compartiéndolos con agentes de sector privado o de la comunidad. Se distingue de la privatización en la medida que el Estado mantiene el control general sobre la función, a través de la normalización del planteamiento o del financiamiento. Esto no ocurre en la privatización donde representa el retiro total del gobierno de una función servicio público o sector de producción. Idem Pág. 4.

IV. HIPOTESIS

¿Con la puesta en marcha del Modelo Gerencial y Organizacional de la descentralización administrativa del Organismo Judicial de Guatemala, se podrá garantizar de manera permanente el oportuno y efectivo suministro de bienes y servicios, así como proveer el apoyo logístico necesario, adecuado y la guarda y custodia de los bienes, lo que permitirá a los funcionarios y empleados de la Corte Suprema de Justicia, Salas de Apelaciones, Tribunales de Sentencia, Juzgados de primera Instancia y Juzgados de Paz, focalizar su atención en la administración de justicia pronta y cumplida?

V. DISEÑO METODOLOGICO

Para lograr los objetivos propuestos, la metodología de la investigación se circunscribió a la aplicación de los mecanismos siguientes:

↳ *Se efectuaron visitas preliminares a cada una de las áreas objeto de estudio, con el propósito de conocer aspectos administrativos y operacionales, para poder presentar un modelo que cubra las expectativas de los funcionarios y empleados de los tribunales y salas de apelación; así como de las autoridades superiores del Organismo Judicial.*

↳ *Se cumplió con lo establecido en las normas internas del trabajo de graduación, del programa de Maestría en Desarrollo; documento en el cual contempla las disposiciones dictadas por el programa de la Facultad de Ciencias Sociales, fundamentada en los estatutos de graduación aprobados por la Universidad del Valle de Guatemala, con el propósito de hacer factible la elaboración del trabajo de graduación, razón por la cual los estudiantes y los profesores de la Maestría en Desarrollo tendrán el cuidado de cumplir con los lineamientos propuestos y así culminar el desarrollo del estudio que se denomina "Modelo Gerencial y Organizacional de la Descentralización Administrativa del Organismo Judicial de Guatemala."*

El Trabajo de campo se efectuó en el período comprendido del 1 al 31 de Agosto de 1,999; tiempo en el cual se logró profundizar en el conocimiento de la realidad que se vive en los diferentes juzgados, tribunales y salas de apelación en la república y en la ciudad capital. Para lo cual fue necesario tomar una muestra del 25% de juzgados, tribunales y sala de apelaciones en el interior de la república y 25% en la ciudad capital.

Lo importante de esta fase es la oportunidad que se tuvo de enriquecer y profundizar los conocimientos sobre el funcionamiento de la administración propiamente, así como de la función jurisdiccional, actividad que permitió profundizar más y como consecuencia obtener una base sólida para la formulación de propuestas que coadyuven al logro del objetivo y la misión del Organismo Judicial de Guatemala. También se logró captar la información necesaria para conocer los procedimientos, procesos y normativas, las cuales cumplen con la función administrativa y Jurisdiccional.

El trabajo de gabinete concluye con el trabajo de campo, ya que es necesario darle tratamiento a la información recabada, así como diseñar los cuadros necesarios a efecto de organizar los datos, y realizar así un profundo análisis de la información.

Como resultado del estudio se procede a la elaboración, diseño y complementación de la información necesaria para llevar a cabo un modelo de trabajo profesional.

Es indispensable trabajar primero con la información proporcionada por el diagnóstico que se realizó en el curso de programación del desarrollo, donde se estableció que el sistema judicial está inmerso en una problemática ampliamente conocida por todos los segmentos del país, quienes reclaman corregir las deficiencias de las diferentes entidades gubernamentales relacionadas con el sector justicia. Como consecuencia se culminó con el estudio actual que refleja un trabajo profesional el cual se denomina "Modelo Gerencial y Organizacional de la Descentralización Administrativa del Organismo Judicial de Guatemala".

VI. RESULTADOS DE LOS OBJETIVOS PLANTEADOS

A. Con el fin de facilitar la concentración de esfuerzos en la prestación de los servicios administrativos y delimitar las funciones jurisdiccionales, es necesario considerar la regionalización del país, circunstancia que permitió la aplicación de criterios valederos para definir la Estructura de Descentralización de las Sedes Regionales.

Para la designación de las sedes regionales se utilizaron los criterios siguientes:

- Indices de criminalidad.*
- Concentración de juzgados en el área cubierta.*
- Identificación de zonas económicas conforme al Acuerdo 18-97 del Organismo Judicial.*
- Volumen de casos atendidos en el año 1998 de acuerdo a las estadísticas judiciales.*
- Facilidad de vías de acceso a los juzgados y tribunales en la región.*
- Concentración de las distintas etnias culturales del país.*
- Nivel socio económico.*

Regionalización

Para conseguir la eficiente puesta en marcha del nuevo Modelo Gerencial y Organizacional de la Descentralización Administrativa del Organismo Judicial, es necesario la integración de otras dependencias que intervienen en el proceso. Se entiende como regionalización al conjunto de estrategias para desconcentrar operativamente y centralizar los servicios administrativos de apoyo a la función jurisdiccional, en áreas geográficas específicas.

Esto se realiza con el propósito de facilitar y agilizar el acceso a los bienes y servicios administrativos del Organismo Judicial por parte de los Funcionarios y Empleados Judiciales, para satisfacer oportunamente las necesidades de la población.

Objetivos

- ◆ *Dotar oportunamente a la función jurisdiccional de los bienes y servicios administrativos necesarios, a nivel regional.*
- ◆ *Prestar servicios administrativos en forma oportuna, eficiente y eficaz.*
- ◆ *Promover y facilitar la participación de la comunidad en el desarrollo y mejoramiento de la prestación de los servicios.*
- ◆ *Generar el desarrollo institucional para atender las características y particularidades de cada región.*
- ◆ *Permitir que el nivel directivo superior se concentre en asuntos estratégicos y delegue en las regiones las funciones operativas.*

Áreas de Acción

Coordina los siguientes servicios administrativos regionalizados:

- ◆ *Supervisión y control de la gestión judicial y administrativa.*
- ◆ *Capacita al área judicial y administrativa.*
- ◆ *Asesoría metodológica en planificación del desarrollo, monitoreo de planes y proyectos, definición de indicadores y elaboración de informes.*
- ◆ *Administración del sistema de información.*
- ◆ *Dotación, administración y desarrollo del Recurso Humano.*
- ◆ *Administración financiera.*
- ◆ *Adquisición y dotación de bienes y servicios, así como la administración de servicios generales.*
- ◆ *Apoyo a la divulgación y manejo de medios de comunicación.*

ORGANISMO JUDICIAL DE GUATEMALA
DISTRIBUCION GEOGRAFICA DE LAS SEDES REGIONALES

No.	SEDE URAF	DEPARTAMENTOS QUE ABARCA	UBAS Y UNIDADES QUE CUBRE	KMS. DE URAF	COBERTURA UBAF	KMS. DE UBAF
1	San Benito	Petén	San José San Andrés La Libertad San Francisco Santa Ana Sayaxché (UBAF) Melchor de Mencos(UBAF) Poptún(UBAF)	23 20 30 18 21 50		19 13
2	Cobán	Alta Verapaz Baja Verapaz	Fray Bartolomé de las Casas (UBAF) Cahabón (UBAF) Tucurú (UBAF) San Cristóbal Santa Cruz San Juan Chameico San Pedro Carchá Salamá (UBAF) Rabinal (UBAF)	108 87 59 23 16 10 12	San Luis Dolores Chahal Chisec Lanquín Senahú Panzós Tamahú Tactic San Miguel Chicaej San Jerónimo Cubulco Granados	41 62 32 95 52 16 30 9 10 18 36
URAF= Unidad Regional Administrativa Financiera		UBAS= Unidad Básica	UBAF= Unidad Básica Administrativa			
Fuente: _____		Comisión de Modernización Organismo Judicial				

**ORGANISMO JUDICIAL DE GUATEMALA
DISTRIBUCION GEOGRAFICA DE LAS SEDES REGIONALES**

No.	SEDE URAF	DEPARTAMENTOS QUE ABARCA	UBAS Y UNIDADES QUE CUBRE	KMS. DE URAF	COBERTURA UBAF	KMS. DE UBAF
3	Zacapa	Izabal El Progreso Chiquimula	La Unión Gualán Río Hondo Estanzuela Teculután Usumatlán Cabañas Los Amates Puerto Barrios (UBAF) El Estor (UBAF) Chiquimula (UBAF) Guastatoya (UBAF)	69 35 19 9 28 37 35 65 140 301 23 76	Morales Livingston Camotán Jocotán Ipala Quezaltepeque Esquipulas San Agustín Acasa San Cristóbal Acasa Sanarate San Antonio La Paz Morazán	57 50 35 31 28 25 56 28 30 19 39 35
URAF= Unidad Regional Administrativa Financiera		UBAS= Unidad Básica Administrativa				

ORGANISMO JUDICIAL DE GUATEMALA
DISTRIBUCION GEOGRAFICA DE LAS SEDES REGIONALES

No	SEDE DE URAF	DEPARTAMEN TOS QUE ABARCA	UBAS Y UNIDADES QUE CUBRE	KMS DE URAF	COBERTURA UBAF	KMS DE UBAF
4	Cuilapa	Santa Rosa Jutiapa	Chiquimullilla (UBAF)	46	Taxisco Guazacapán Pueblo Nuevo Viñas	5 5 5
			Santa María Ixtahuatán Oratorio Barberena Nueva Santa Rosa San Rafael Las Flores Pasaco	28 17 10 20 55 39		
			Jalpatagua (UBAF)	50	Moyuta Comapa Zapotitlán El Adelanto Atescatempa San José Atescatempa Quesada El Progreso Asunción Mira Santa Catarina Agua Blanca	6 12 55 44 42 31 11 11 29 29 47
			Yupiltepeque (UBAF)	24		
			Jutiapa (UBAF)	42		
5	Jalapa	Jalapa	Mataquesuintla San Carlos Alzatate Monjas San Manuel Chaparrón San Pedro Pinula	41 54 23 51 41		
<p style="text-align: center;">URAF= Unidad Regional Administrativa Financiera UBAS= Unidad Básica UBAF= Unidad Básica Administrativa</p>						

ORGANISMO JUDICIAL DE GUATEMALA
DISTRIBUCION GEOGRAFICA DE LAS SEDES REGIONALES

No-	SEDE DE URAF	DEPARTAMENTOS QUE ABARCA	UBAS Y UNIDADES QUE CUBRE	KMS/DE URAF	COBERTURA UBAF	KMS. DE UBAF
6	Guatemala		Villa Nueva (UBAF) San José Pinula Santa Catarina Pinula Mixco (UBAF) Chinautla San Pedro Ayampuc Patencia Alotenango San Miguel Dueñas Aguas Calientes Milpas Altas Jocotenango San Lucas Sacatepéquez Sumpango Santa Lucia Milpas Altas Chimaltenango (UBAF)	16 22 15 17 12 22 29 14 11 5 7 2 19 20 9 15	Amatitlán Petapa San Lucas Sacatepequez San Pedro Sacatepequez	12 4 2 15
7	Sacatepéquez (Antigua)	Sacatepéquez Chimaltenango	Patzicia (UBAF) Tecpán (UBAF)	15 34	San Andrés Itzapa El Tejar Zaragoza San Martín Jilotepeque Yepocapa Pochuta Acatenango Santa Cruz Balan. Comalapa Patzún Santa Apolonia San José Poaquil	5 5 9 21 41 84 10 9 9 6 4 13
URAF= Unidad Regional Administrativa Financiera		UBAS= Unidad Básica		UBAF= Unidad Básica Administrativa		

**ORGANISMO JUDICIAL DE GUATEMALA
DISTRIBUCION GEOGRAFICA DE LAS SEDES REGIONALES**

No-	SEDE DE URAF	DEPARTAMENTOS QUE ABARCA	UBAS Y UNIDADES QUE CUBRE	KMS.DE URAF	COBERTURA UBAF	KMS. DE DE UBAF
8	Escuintla	Escuintla	San Vicente Pacaya Palín Guanagazapa Masagua La Democracia Santa Lucía Cotzumalguapa (UBAF) Tiquisate UBAF La Gomera Iztapa San José	27 17 28 15 35 32 89 35 64 51	Siquinalá Nueva Concepción	6 15
9	Sololá	Sololá	Concepción Nahualá (UBAF) Santa Lucía Utatlán Santiago Atitlán(UBAF) Santa María Visitación San Marcos La Laguna Santa Cruz La Laguna Panajachel San Andrés Semetabaj Santa Catarina Palopó San Antonio Palopó	6 46 28 57 25 23 15 8 17 13 27	Santa María Ixtahuacán San Lucas Tolimán San Pedro La Laguna Santa Clara La Laguna	5 15 17 21
<p>URAF= Unidad Regional Administrativa Financiera</p> <p style="text-align: center;">UBAS= Unidad Básica UBAF= Unidad Básica Administrativa</p>						

ORGANISMO JUDICIAL DE GUATEMALA
DISTRIBUCION GEOGRAFICA DE LAS SEDES REGIONALES

Nº-	SEDE DE URAF	DEPARTAMENTOS QUE ABARCA	UBAS Y UNIDADES QUE CUBRE	KMS. DE JRAF	COBERTURA UBAF	KMS. DE UBAF
10	Quetzaltenango	Quetzaltenango Totonicapán	Coatepeque (UBAF) San Martín Sacatepéquez Zunil Cantel Almolonga Concepción Chiquirichapa San Mateo Ostuncalco La Esperanza Olintepeque San Miguel Sigüilá (UBAF) San Francisco La Unión Palestina Los Altos Cabricán Totonicapán (UBAF) Momostenango El Palmar	50 19 9 10 5 14 11 12 5 7 7 10 28 44 28 59 37	Génova Flores Costa Cuca Colomba Sibilá San Carlos Sija Huitán San Cristóbal Totonicapán San Andrés Xecul San Francisco El Alto Santa María Chuiquimula San Bartolo	5 2 5 26 16 32 12 19 15 36 18
URAF= Unidad Regional Administrativa Financiera		UBAS= Unidad Básica		UBAF= Unidad Básica Administrativa		

ORGANISMO JUDICIAL DE GUATEMALA
DISTRIBUCION GEOGRAFICA DE LAS SEDES REGIONALES

No-	SEDE DE URAF	DEPARTAMENTOS QUE ABARCA	UBAS Y UNIDADES QUE CUBRE	KMS. DE URAF	COBERTURA UBAF	KMS. DE UBAF
11	Retalhuleu	Retalhuleu Suchitepéquez	Champerico El Asintal San Sebastián Santa Cruz Multia San Felipe Mazatenango (UBAF) San Antonio Suchi (UBAF) Río Bravo	39 15 4 7 13 20 11 57	San Pablo Jocopilas Samayac San Francisco Zapotitlán San Andrés V. Seca Chicacao Santo Tomás La Unión Patulul San Juan Bautista Santa Bárbara Río Bravo	8 7 7 15 16 14 43 55 61 46
12	San Marcos		Tecún Umán (UBAF) El Tumbador (UBAF) San Cristóbal Cucho San Rafael Pie de La Cuesta	57 45 5 27	Ocos Pajapita Nuevo Progreso Catarina La Reforma El Quetzal Malacatán San Pablo El Rodeo	48 13 13 3 2 3 9 1 10
		URAF= Unidad Regional Administrativa Financiera		UBAS= Unidad Básica		UBAF= Unidad Básica Administrativa

ORGANISMO JUDICIAL DE GUATEMALA
DISTRIBUCION GEOGRAFICA DE LAS SEDES REGIONALES

Nº-	SEDE DE URAF	DEPARTAMENTOS QUE ABARCA	UBAS Y UNIDADES QUE CUBRE	KMS. DE JRAF	COBERTURA UBAF	KMS. DE UBAF
12			Esquipulas Palo Gordo San Antonio Sacatepéquez Tejutla (UBAF) Ixchiguán (UBAF)	6 9 32 38	Comitancillo Concepción Tutuapa San Miguel IxTahuacan Tajumulco Sibinal Tacaná San José Ojetenam	1 21 15 14 37 35 25
URAF= Unidad Regional Administrativa Financiera UBAS= Unidad Básica UBAF= Unidad Básica Administrativa						

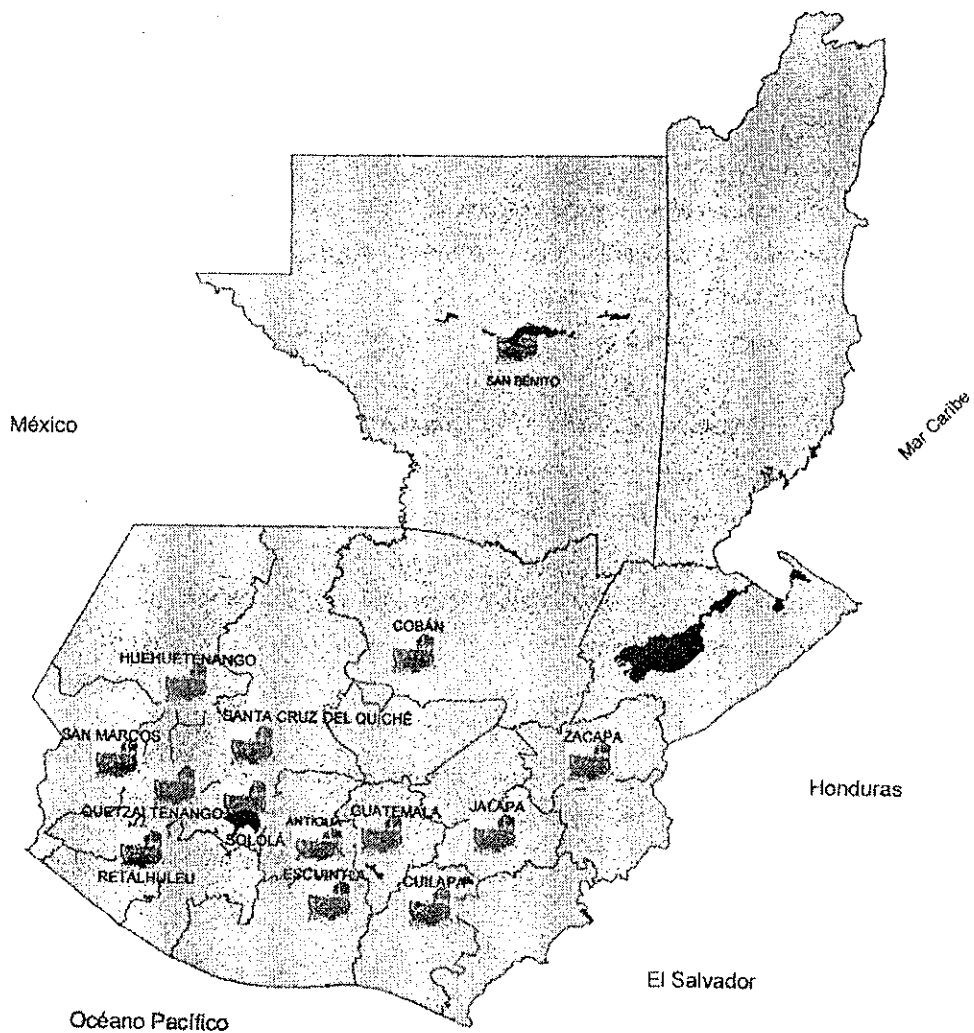
ORGANISMO JUDICIAL DE GUATEMALA
DISTRIBUCION GEOGRAFICA DE LAS SEDES REGIONALES

No.	SEDE DE URAF	DEPARTAMENTOS QUE ABARCA	UBAS Y UNIDADES QUE CUBRE	KMS. DE JRAF	COBERTURA UBAF	KMS. DE UBAF
13	Huehuetenango	Huehuetenango	Malacatancito Santa Bárbara Colotenango (UBAF)	18 40 35	Ixtahuacán Cuilco San Sebastián Huehue. San Pedro Necta San Juan Atitlán	8 55 12 12 35
			La Democracia (UBAF)	73	San Antonio Huista Concepción	25 45
			Chiantla Aguacatán Todos Santos Cuchumatán	7 24 50		
			Soloma (UBAF)	60	San Juan Ixcay San Miguel Acatán Jacaltenango Santa Eulalia San Mateo Ixtatán Barillas	13 55 40 7 20 93
URAF= Unidad Regional Administrativa Financiera		UBAS= Unidad Básica		UBAF= Unidad Básica Administrativa		

ORGANISMO JUDICIAL DE GUATEMALA
DISTRIBUCION GEOGRAFICA DE LAS SEDES REGIONALES

Nº-	SEDE DE URAF	DEPARTAMENTOS QUE ABARCA	UBAS Y UNIDADES QUE CUBRE	KMS. DE JRAF	COBERTURA UBAF	KMS. DE UBAF
14	El Quiché	El Quiché	Chichicastenango San Antonio Iotenango Chimique Zacualpa (UBAF) San Pedro Jocopilas San Andrés Sajcabajá Sacapulas (UBAF) Ixcán	18 20 18 43 8 24 49 151	Joyabaj Nebaj Chajul San Juan Cotzal Uspantán Chicamán	2 39 61 56 41 53
URAF= Unidad Regional Administrativa Financiera		UBAS= Unidad Básica		UBAF= Unidad Básica Administrativa		

B. Organismo Judicial de Guatemala Ubicación Geográfica de las Unidades Regionales Administrativas Financieras (URAF)



Unidad Regional Administrativa Financiera

C. *El Modelo Gerencial y Organizacional del Organismo Judicial plantea la separación y delimitación de la función administrativa de apoyo, de la sustantiva jurisdiccional al mantener una articulación e interrelación funcional entre ambas, con el propósito fundamental que le permita al área jurisdiccional concentrar sus esfuerzos en la calidad de la administración de la justicia.*

Este modelo se caracteriza por un enfoque sistemático; visualiza el Area Administrativa del Organismo Judicial como un conjunto de sistemas y procesos, cada uno con fines y acciones únicas, complementarias e indispensables para el apoyo efectivo de la función administrativa a la sustantiva jurisdiccional. Están conformados por una serie de macroprocesos y procesos mutuamente interrelacionados e interdependientes que integran un conjunto operativo.

Un principio clave introducido en el modelo como un factor de éxito, es el establecimiento de una instancia de comunicación, coordinación e integración expresado en el equipo gerencial y coordinado por el Gerente General.

La Organización por Sistemas y Procesos tiene como requisito la coordinación horizontal y la cooperación entre los diferentes participantes en un mismo proceso o sistema.

En el nuevo modelo los sistemas y procesos son participativos y no pertenecen, por sí mismos en forma exclusiva a algunas dependencias o unidad, tal y como se detalla a continuación.

***SISTEMA ADMINISTRATIVO
ORGANISMO JUDICIAL
DE GUATEMALA***

SISTEMA ADMINISTRATIVO

Concepto:

Es el conjunto de procesos y procedimientos establecidos para normar, coordinar, efectuar y controlar y distribución de bienes propios y almacenamiento de bienes en depósito y propios y la contratación de servicios, así como todo proceso que por su naturaleza se refiere a los servicios generales y de apoyo logístico, para el adecuado funcionamiento del organismo judicial / Corte Suprema de Justicia.

Propósito:

Garantizar, de manera permanente, el oportuno y efectivo suministro de bienes y servicios. Proveer el apoyo logístico adecuado y la guarda y custodia de bienes, expedientes fenecidos y documentación de memoria institucional del Organismo Judicial

SISTEMA ADMINISTRATIVO

Objetivos del Sistema Administrativo

- Mantener un control eficiente de los recursos materiales, servicios y bienes institucionales.
- Suplir oportunamente a las unidades los requerimientos solicitados.
- Mejorar continuamente los sistemas administrativos con el propósito de brindar siempre un excelente servicio.
- Diseñar los mecanismos necesarios para reparar y dar mantenimiento a los equipos, bienes e inmuebles del Organismo Judicial.

SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

Area de acción

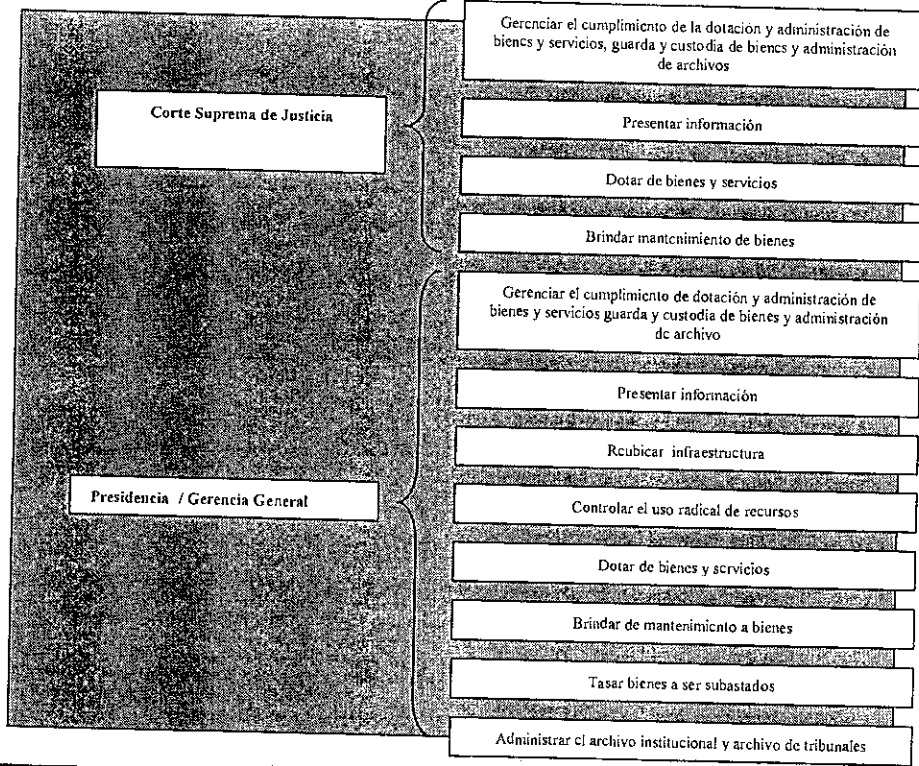
- Dotación y administración de bienes y servicios a usuarios internos.
- Guarda y custodia de bienes, expedientes fenecidos y documentación de memoria institucional.
- Administración del archivo institucional y del Archivo de Tribunales.

SISTEMA ADMINISTRATIVO

Usuarios y Servicios

¿A quién?

¿Qué servicios brinda?

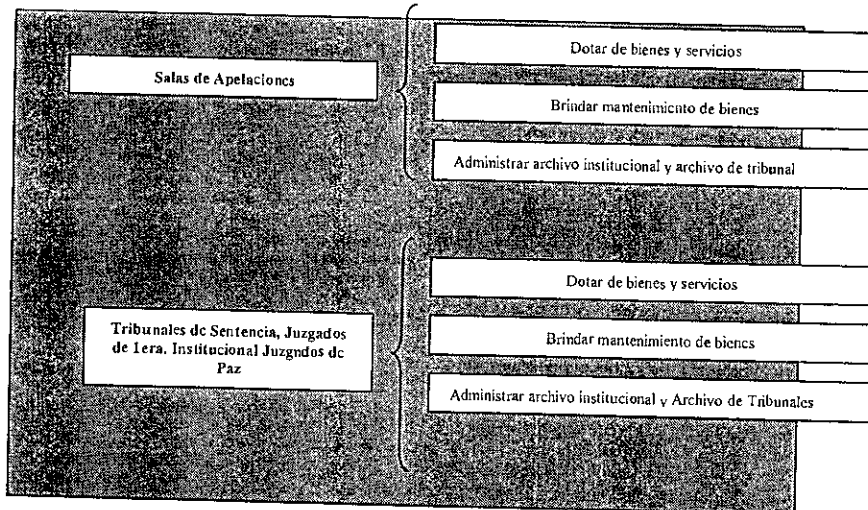


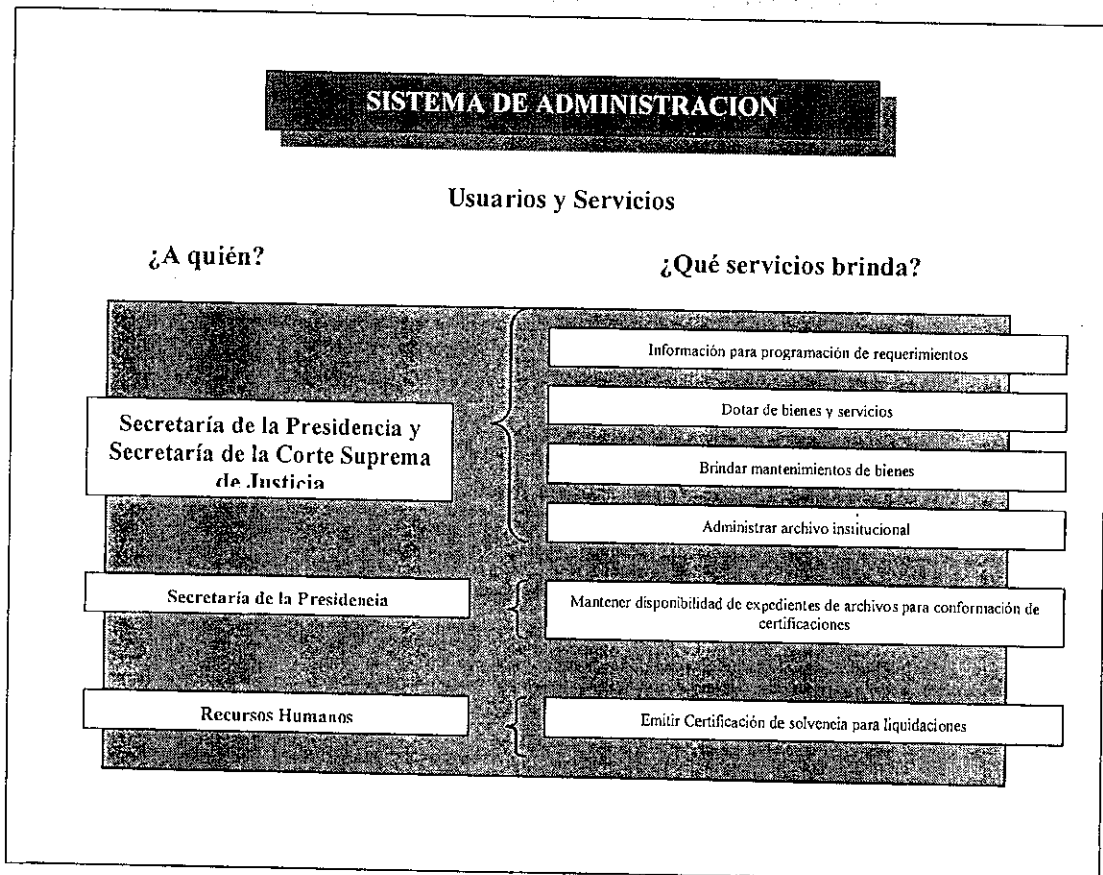
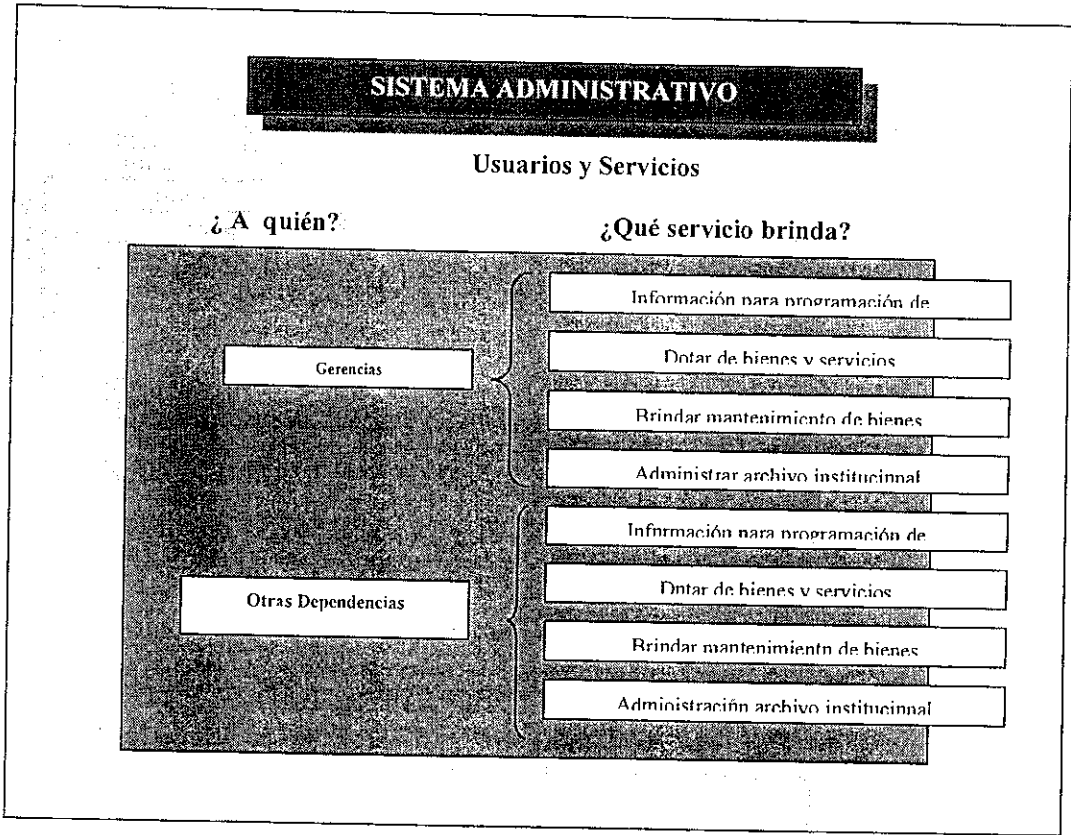
SISTEMA ADMINISTRATIVO

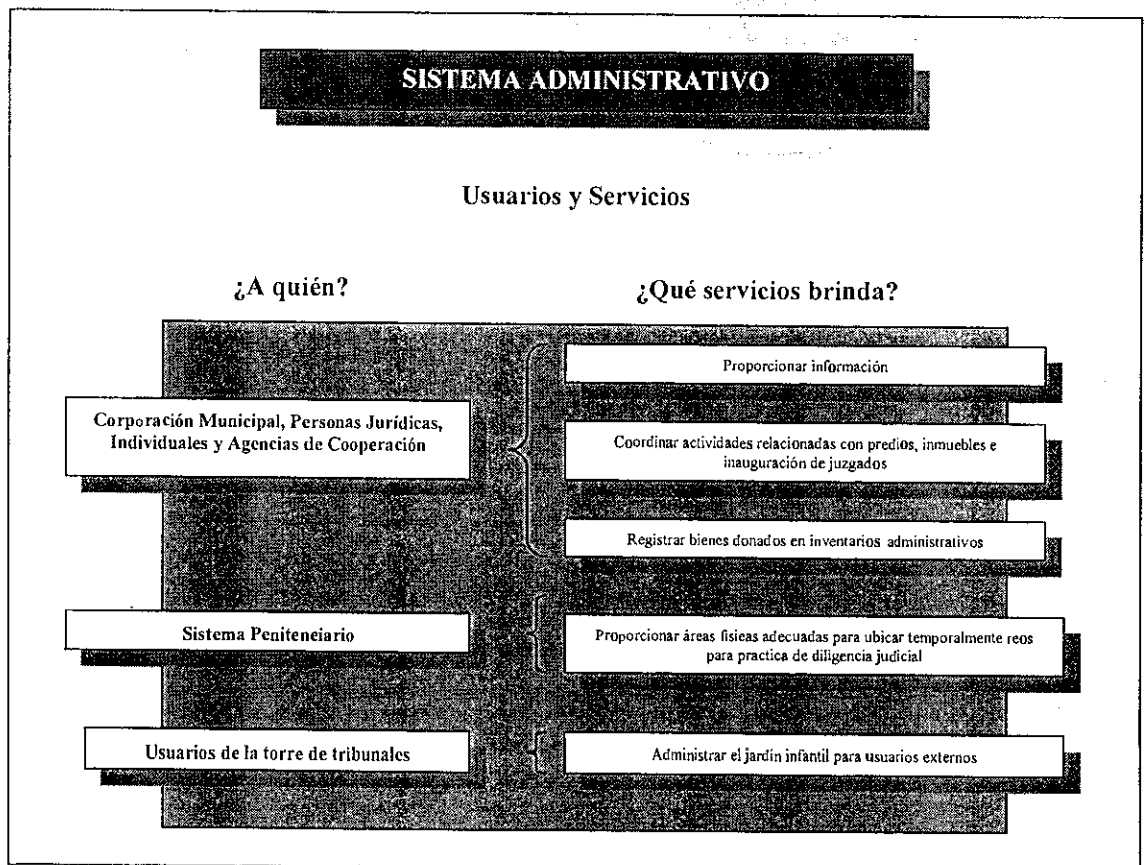
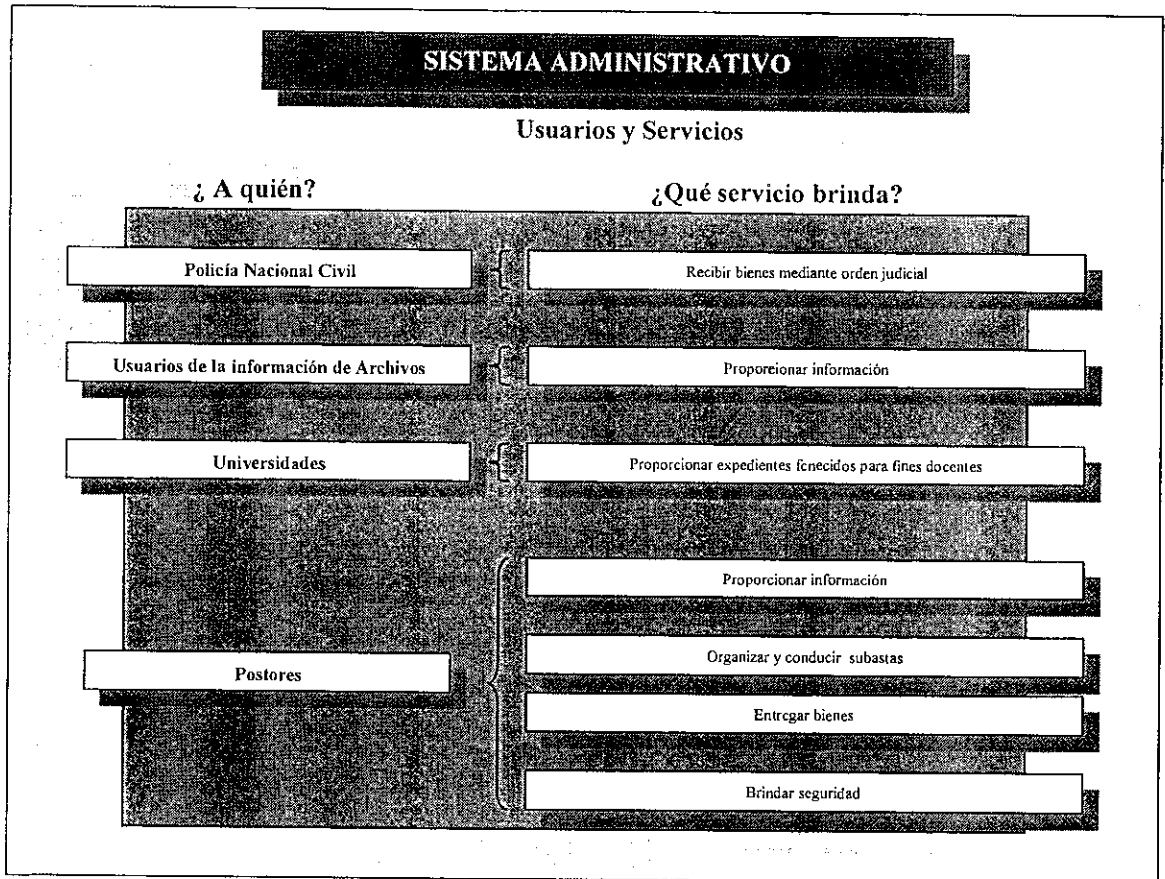
Usuarios y Servicios

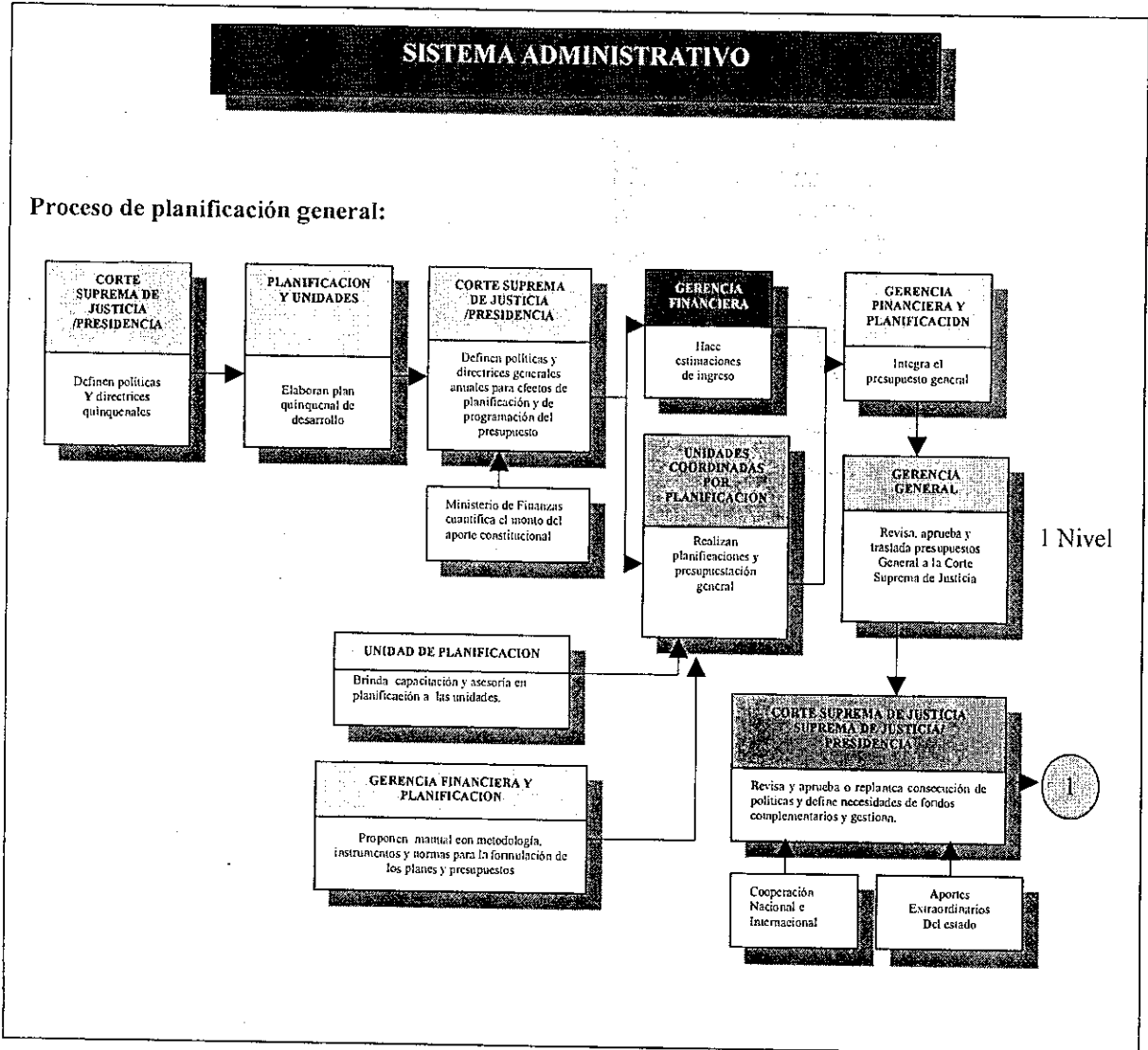
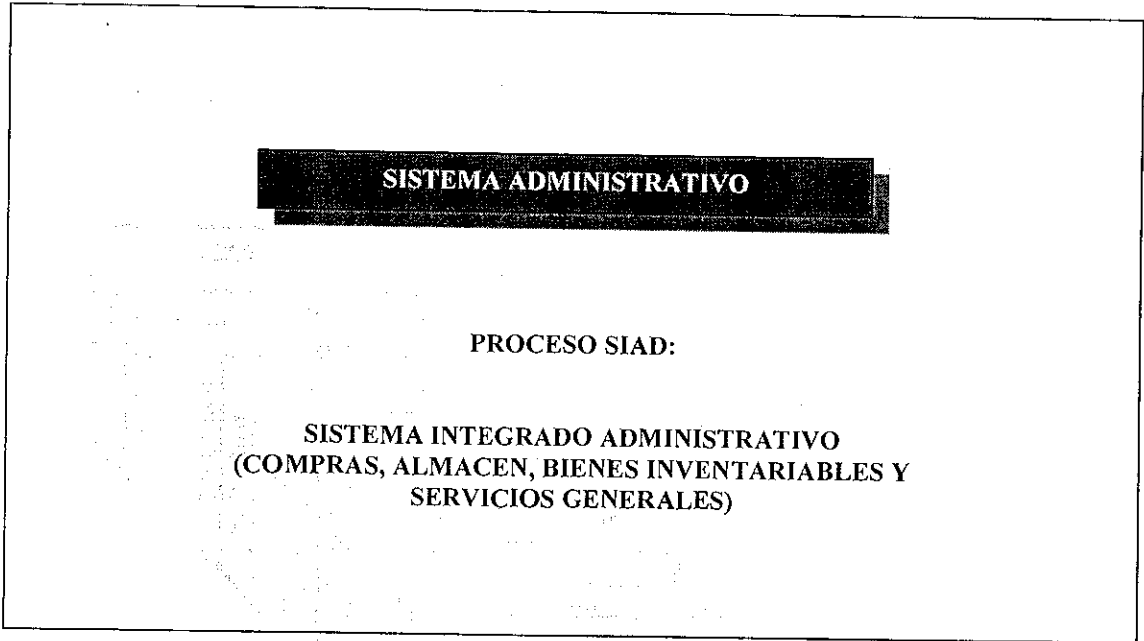
¿A quién?

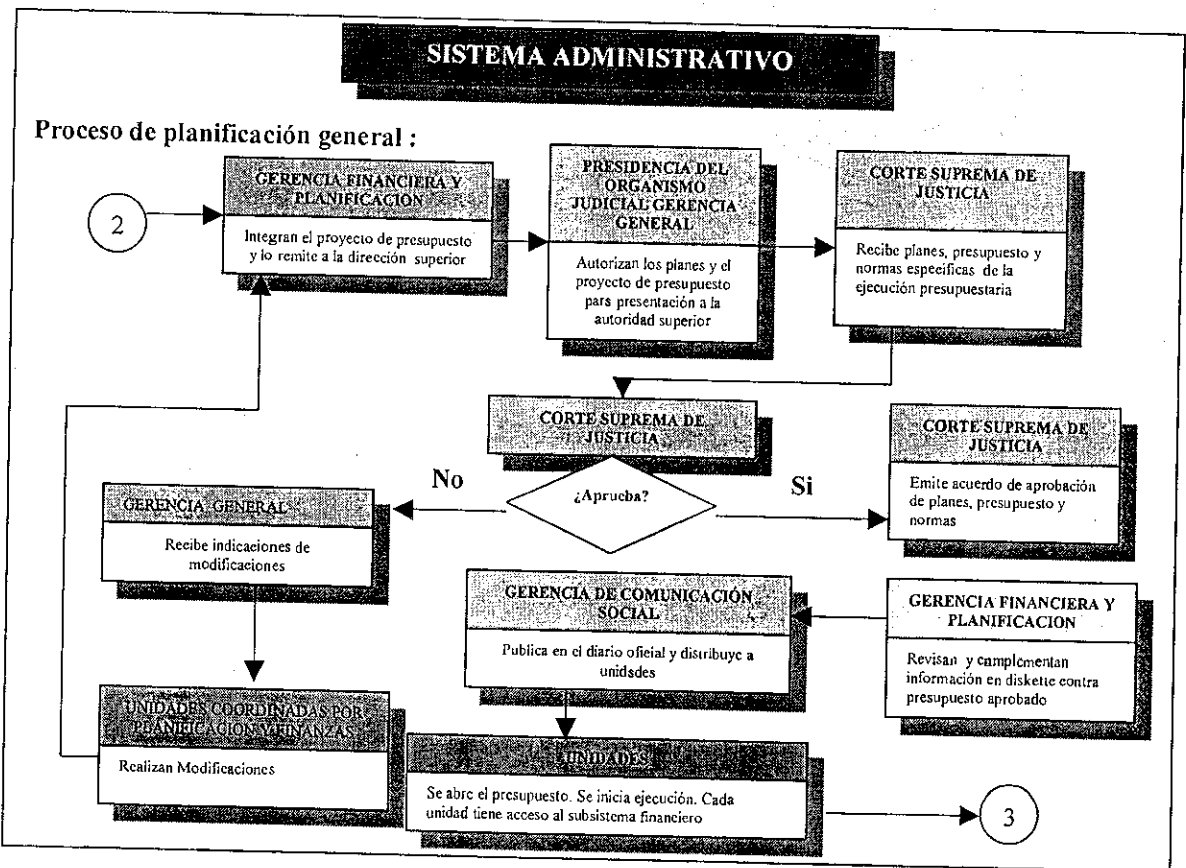
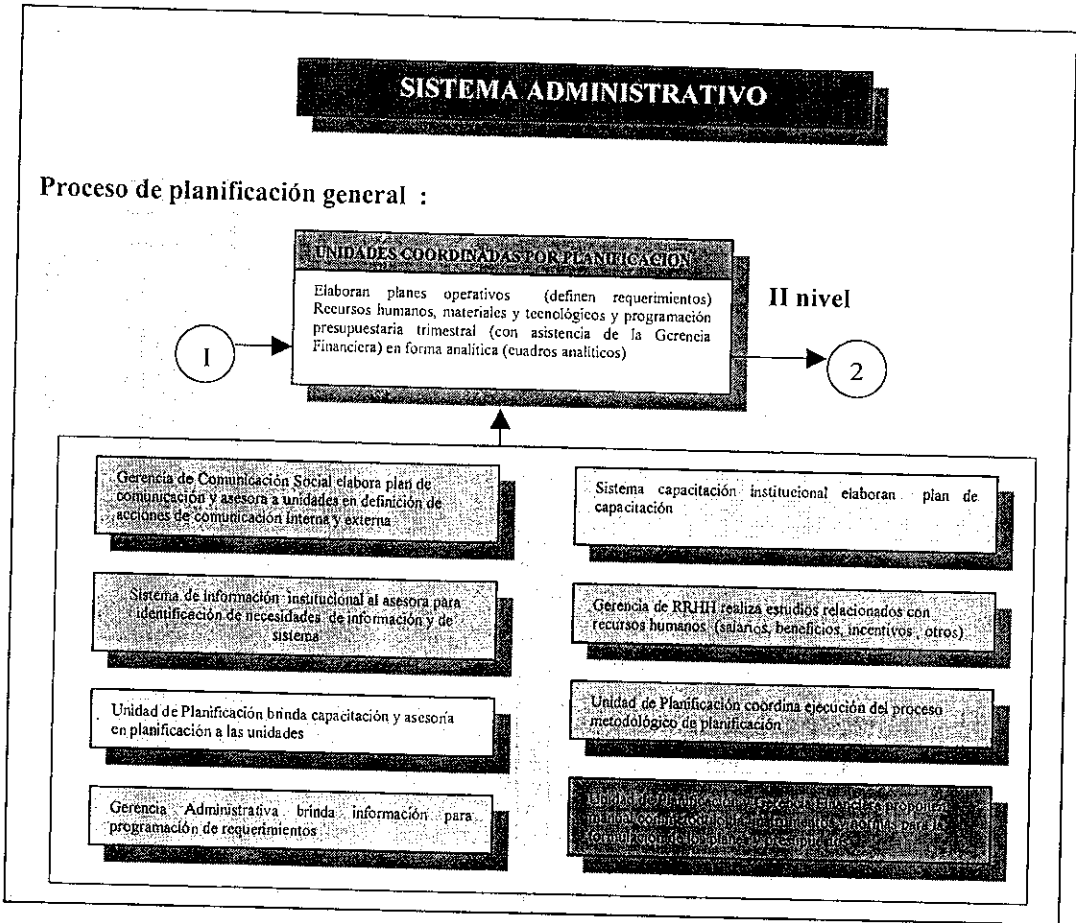
¿Qué servicios brinda?

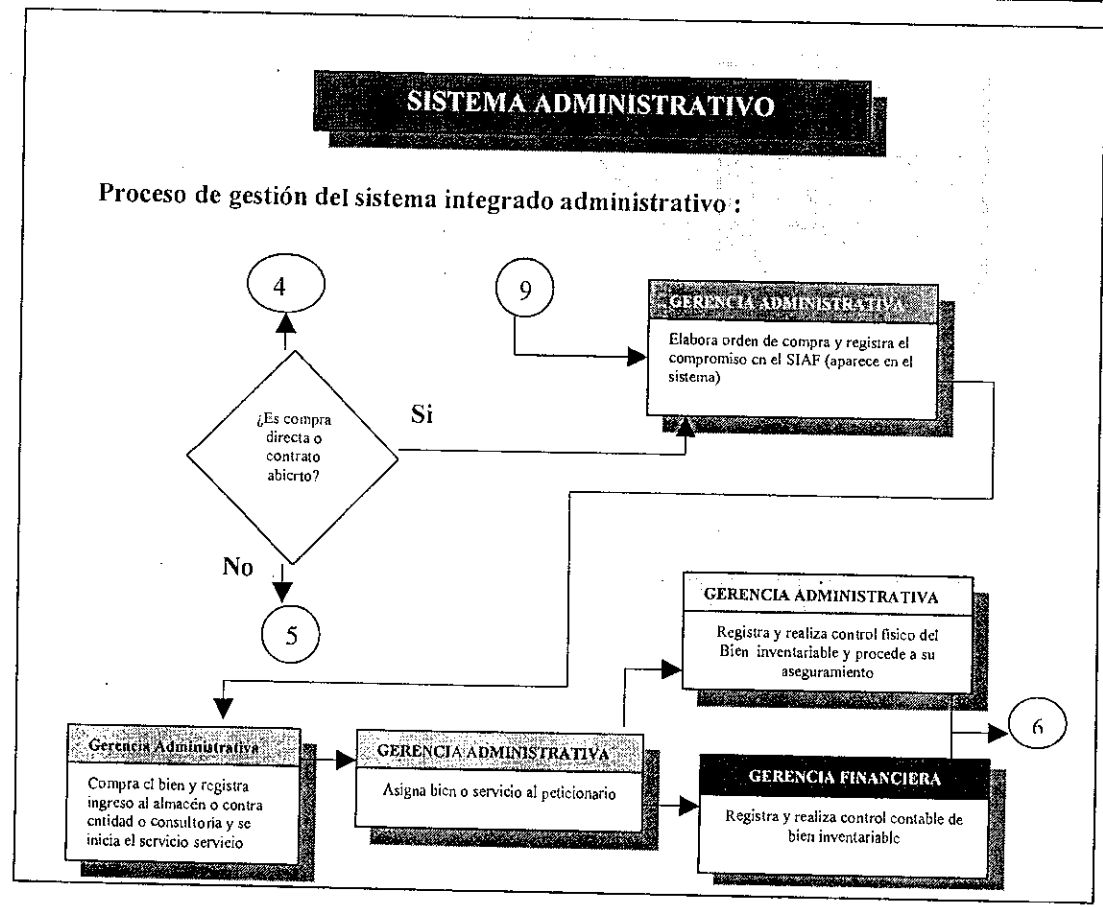
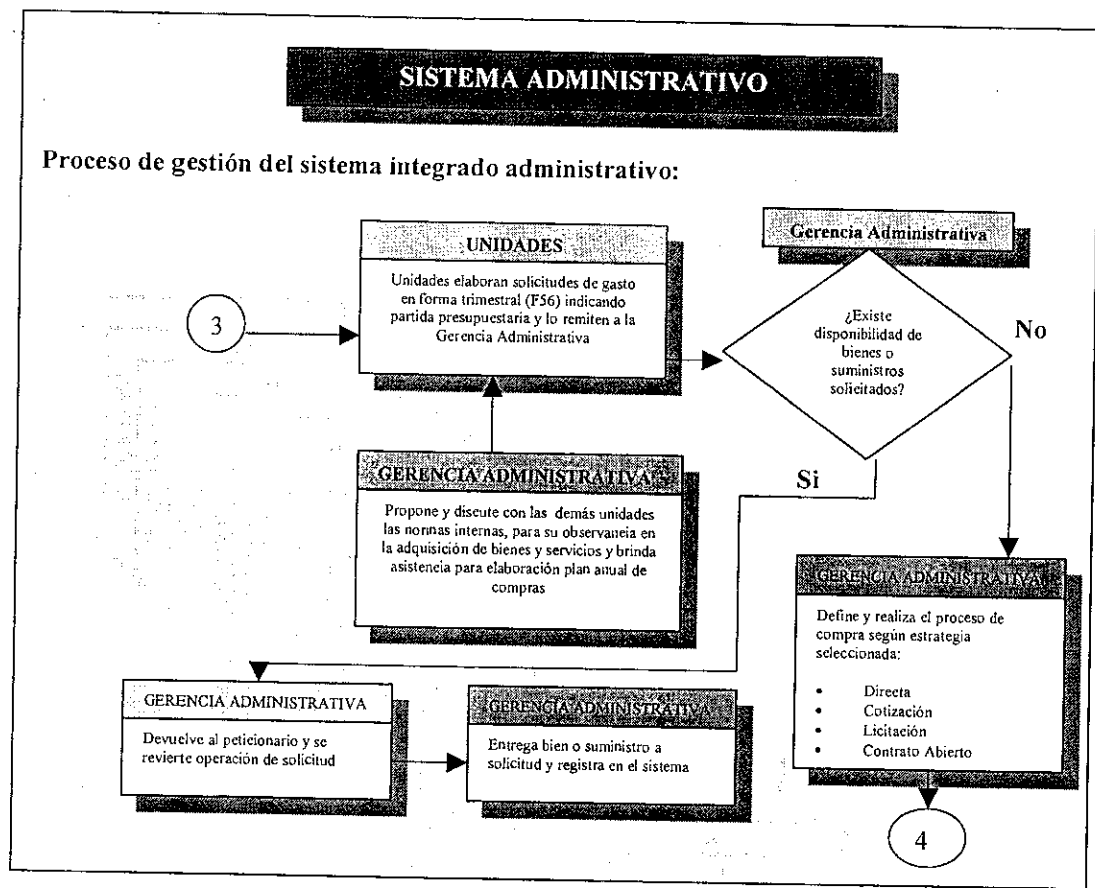






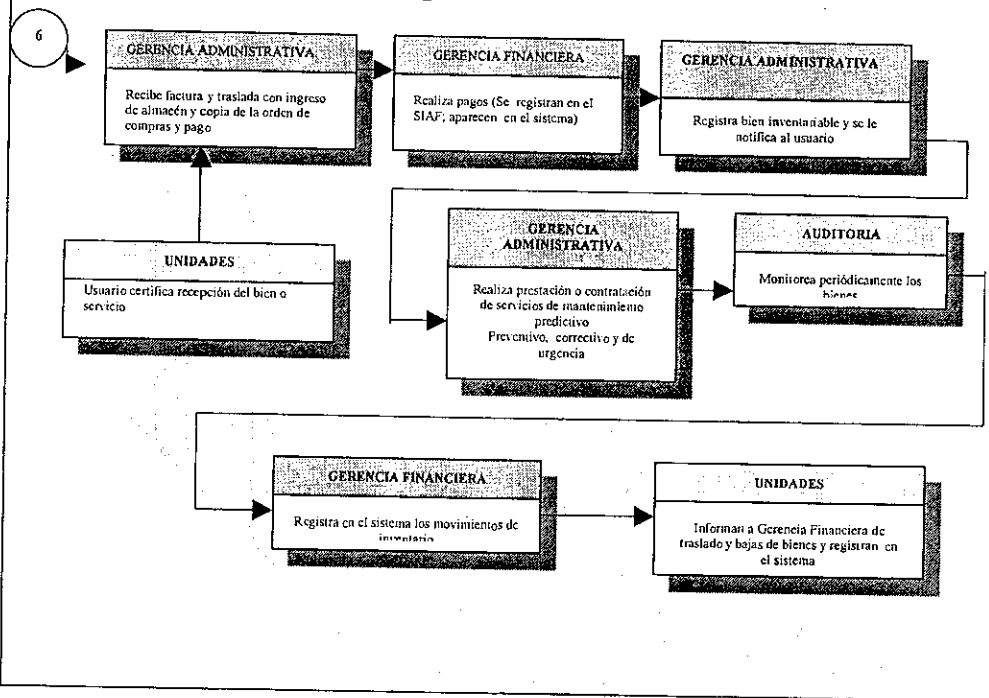






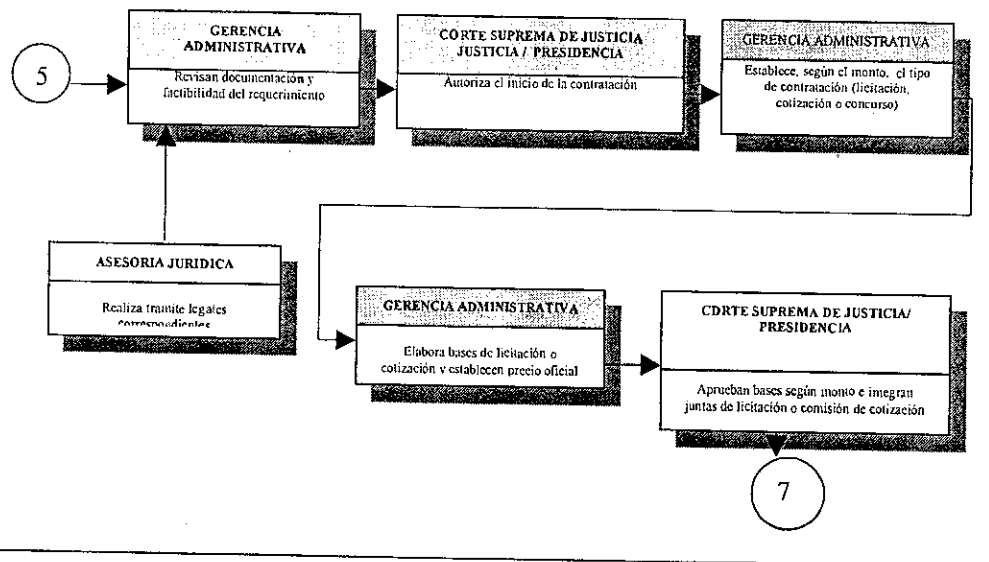
SISTEMA ADMINISTRATIVO

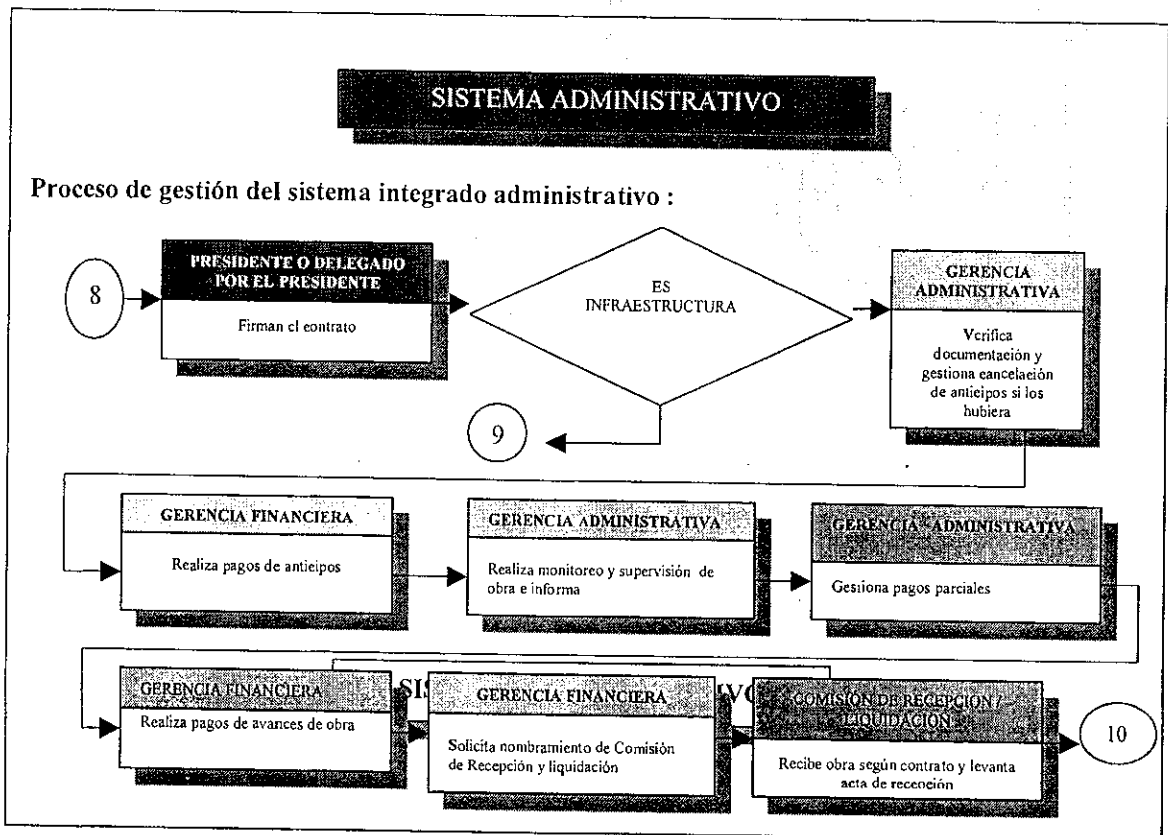
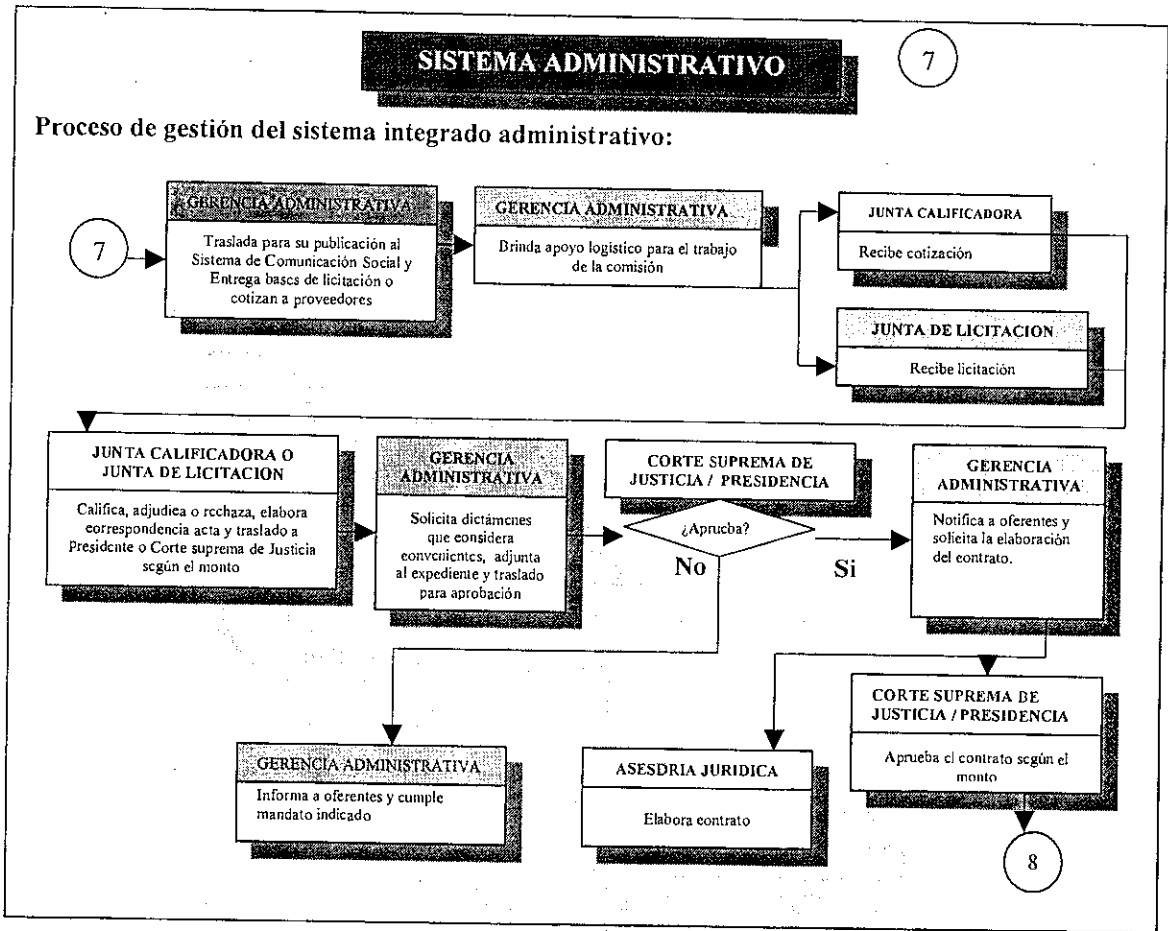
Proceso de gestión del sistema integrado administrativo:



SISTEMA ADMINISTRATIVO

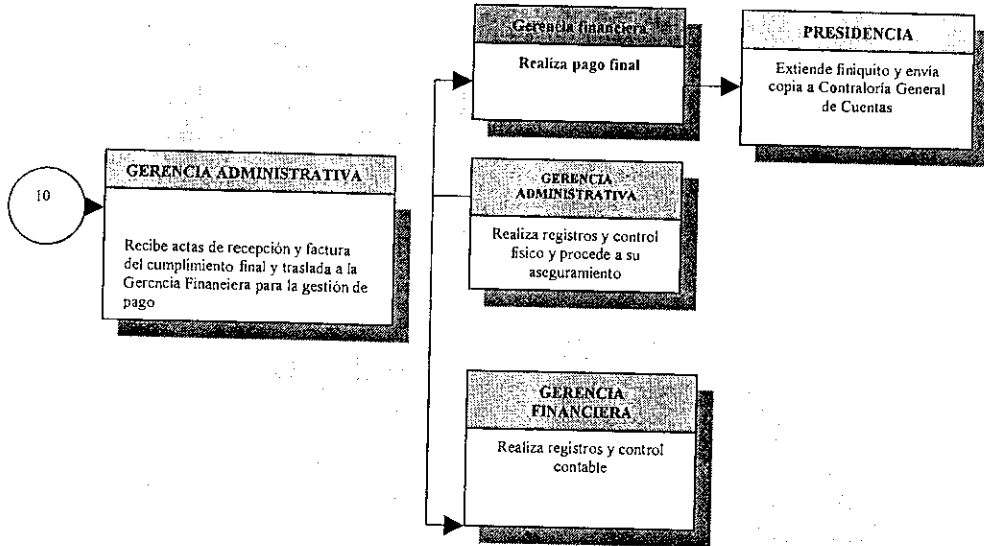
Proceso de gestión del sistema integrado administrativo:





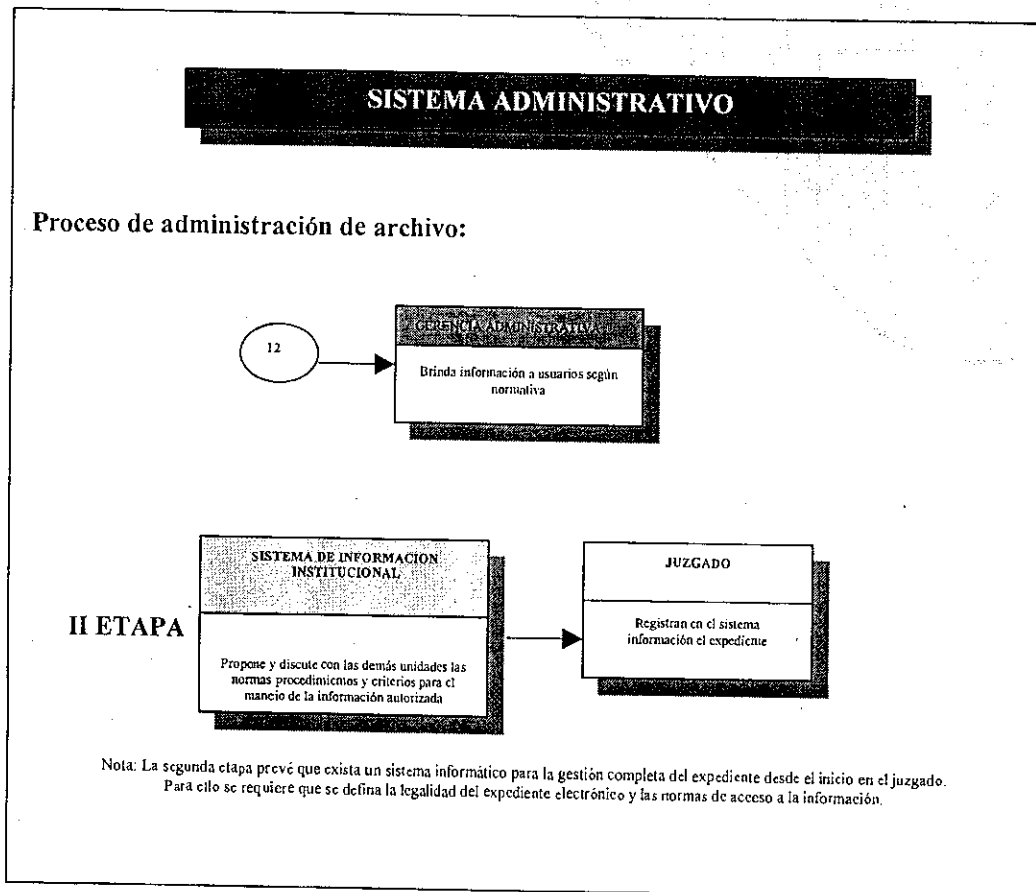
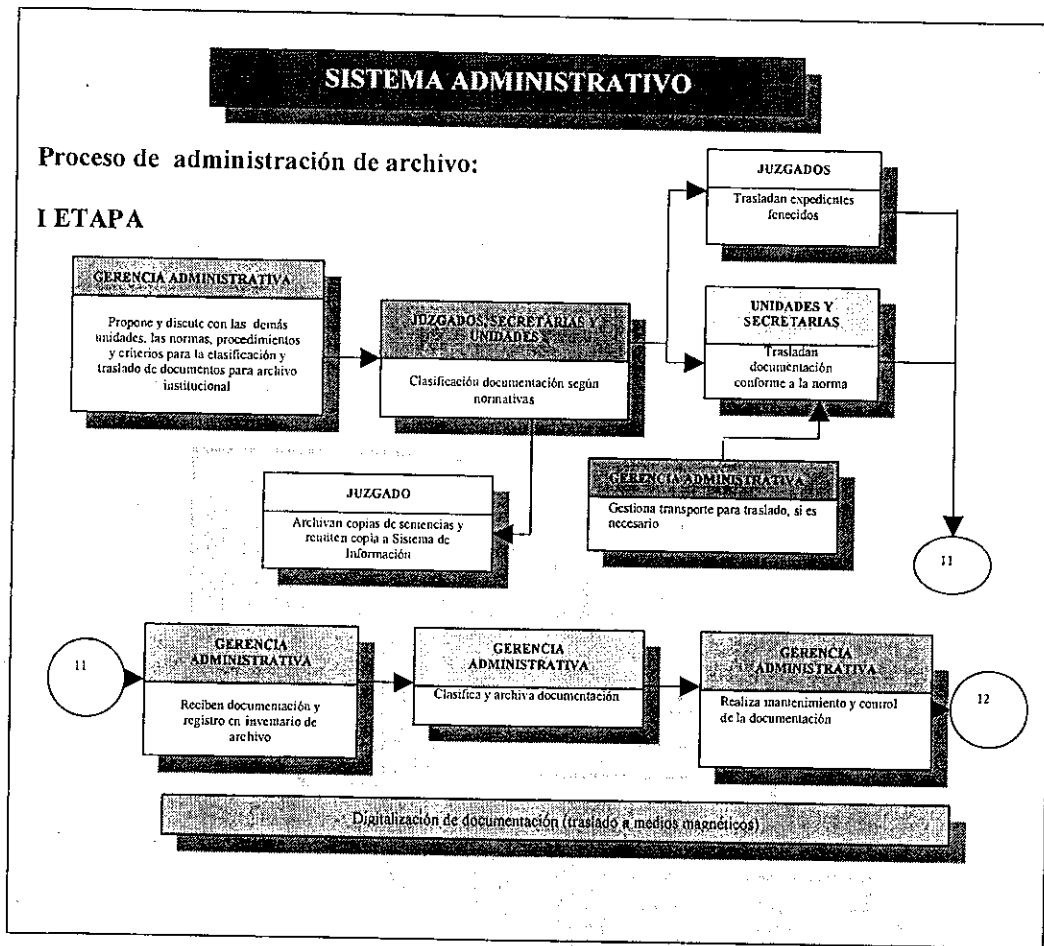
SISTEMA ADMINISTRATIVO

Proceso de gestión del sistema integrado administrativo:



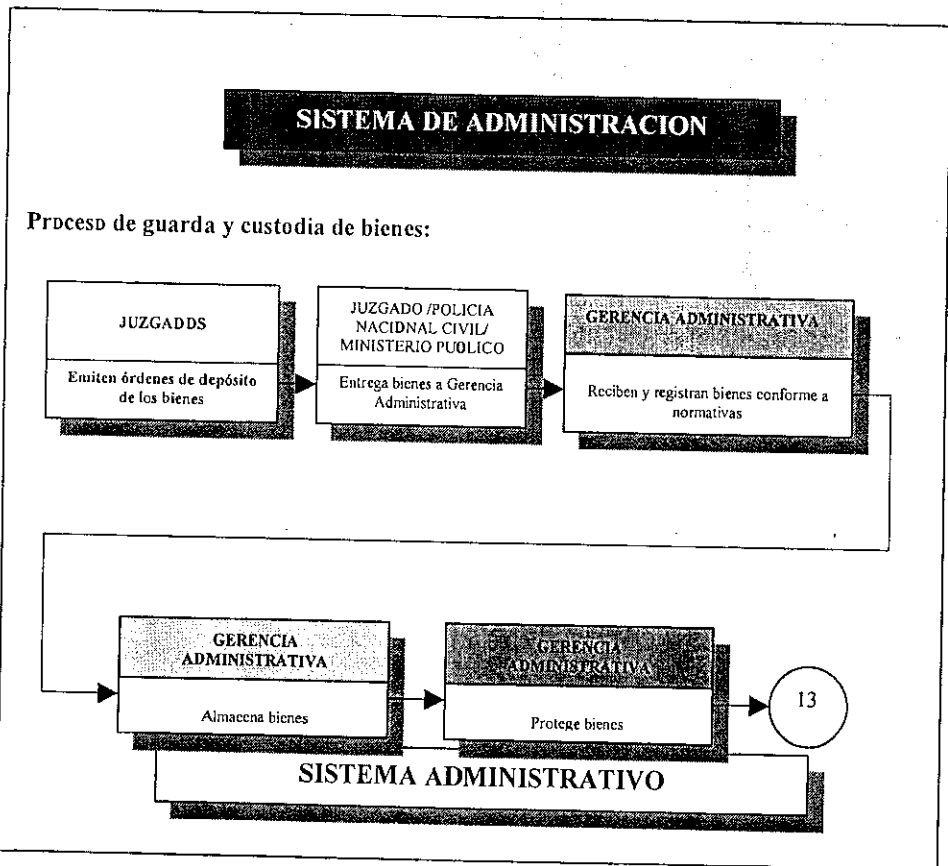
SISTEMA ADMINISTRATIVO

PROCESO DE ADMINISTRACION DE ARCHIVOS



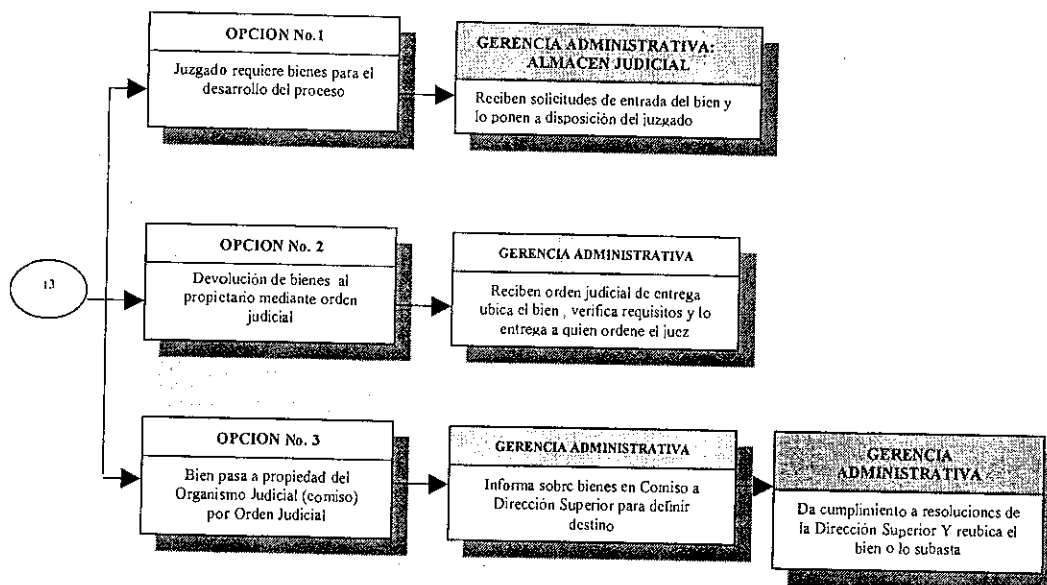
SISTEMA ADMINISTRATIVO

PROCESO DE GUARDA Y CUSTODIA DE BIENES



SISTEMA ADMINISTRATIVO

Proceso de guarda y custodia de bienes:



SISTEMA ADMINISTRATIVO

Características del personal :

- Especializado en la administración y control de bienes.
- Experiencia en la contratación de servicios.
- Capacitación para supervisar el mantenimiento y reparación, así como la calidad de los servicios que prestan proveedores externos
- Capacidad de manejo de almacenes

Funciones generales del personal:

- Apoyar a las unidades en las adquisiciones de bienes y servicios
- Desarrollar procedimientos de control almacenamiento, entrega y mantenimiento de bienes.
- Establecer planes para sustitución de bienes a largo plazo



D. *En el Modelo Gerencial y Organizacional de la Descentralización Administrativa del Organismo Judicial de Guatemala, todos los procesos y sus procedimientos deben implicar un valor agregado para el usuario, de lo contrario se constituye en pasos burocráticos innecesarios que impiden la agilización.*

Bajo este enfoque, la estructura organizacional que se refleja en el organigrama es un producto final, orientada por procesos en donde la especialización y concentración del personal en unas pocas actividades o partes del trabajo (propio de las grandes estructuras, por funciones hoy día obsoletas) es sustituido por la plurifuncionalidad del puesto de trabajo.

El personal tiene conocimiento completo de todo el proceso y la responsabilidad técnica de ejecutar la diversidad de atribuciones dentro de éste, constituido como equipos permanentes que permiten una organización pequeña, plana, de pocos niveles jerárquicos, flexible, con gran capacidad de respuesta y adaptabilidad al cambio.

Con la plurifuncionalidad del puesto, la satisfacción y oportunidades de desarrollo del trabajador se incrementan, pero así también su responsabilidad. Su aporte al proceso será de mayor complejidad y relevancia.

Los puestos simples y especializados dan paso a puestos de mayor poder en donde todo trabajador está capacitado y puede realizar cualquier actividad como parte del proceso en el momento en que se requiera.

E. *Como resultado de la toma de decisiones administrativas a nivel regional en las unidades correspondientes, se logrará un mejor aprovechamiento de la administración de los recursos, así como brindar el apoyo necesario y a tiempo a los juzgados tribunales y salas de apelaciones de la república lo que permitirá mejorar la imagen del Organismo Judicial ante las instituciones y el pueblo de Guatemala en general.*

F. Los sistemas de informática se consideran como una herramienta de servicio, tanto para el área sustantiva jurisdiccional, como para la administrativa financiera, en los diferentes niveles de gestión. También constituye un medio valioso que coadyuva a la eficacia y eficiencia del proceso de toma de decisiones y a la prestación de los servicios, ya que con el modelo propuesto se pretende aprovechar al máximo los escasos recursos con que se dispone. Con la aplicación de la tecnología disponible será el punto de partida para la automatización y modernización de la gestión del Organismo Judicial.

G. Con el propósito de reducir costos de operación y de incrementar la calidad de los servicios y facilitar la concentración de esfuerzos, es conveniente y necesario exteriorizar las funciones, procesos y procedimientos generales de apoyo y que generalmente demandan grandes esfuerzos y tiempo en su administración ejecución y control.

Se debe establecer las estructuras y controles para considerar la subcontratación de servicios a terceros a partir de criterios que deberán ser claros y previamente definidos y una estructura de control que garantice el provisionamiento en forma oportuna, de buena calidad y cantidad requerida a un costo racional que soporte y permita el Organismo Judicial.

Esta decisión permite que el o los funcionarios puedan dedicar el tiempo a funciones y responsabilidades que contribuyan a generar valor agregado en las tareas que desempeñan para el Organismo Judicial.

H. Como resultado del apoyo al desarrollo y fortalecimiento de las estructuras y sistemas de control, es posible transparentar los procesos y recursos disponibles en el Organismo Judicial. Con la descentralización de funciones y responsabilidades el personal que trabaja en el área jurisdiccional podrá administrar justicia pronta y de manera eficaz a los guatemaltecos, mantendrá desde todo punto de vista la

independencia judicial pilar fundamental para respetar el estado de derecho en una sociedad que pretende vivir en democracia.

I. Plan de Cambio del Sistema Administrativo del Organismo Judicial

Tiene como objetivo fundamental la puesta en funcionamiento del Modelo Gerencial y Organizacional de la descentralización administrativa del Organismo Judicial y serán analizados en los siguientes segmentos.

Modelo de Desarrollo

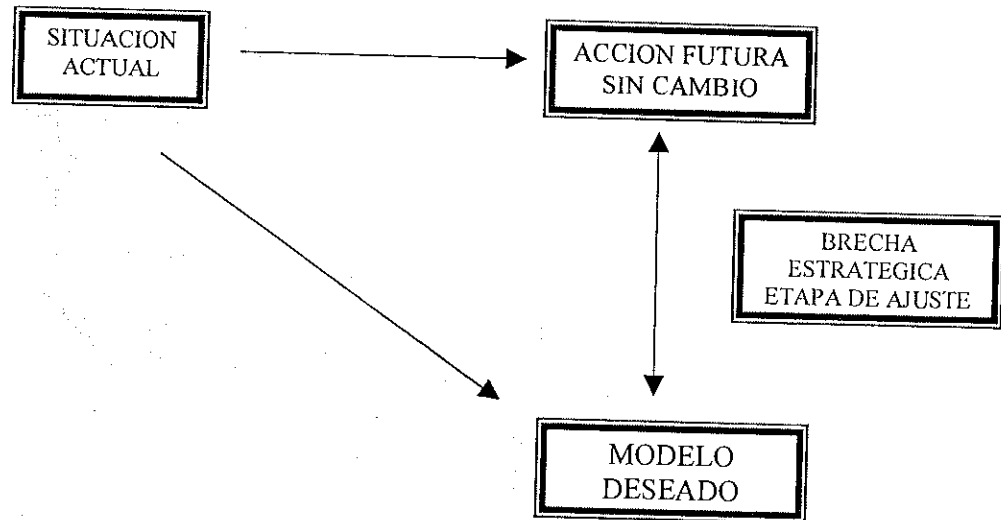
Es un conjunto de sistemas y procesos integrados, diseñados para transformar la organización institucional en forma ordenada y consecutiva, con el propósito de tener presentes todos los elementos necesarios que deben intervenir en dicha transformación. Sin embargo, se debe ser muy meticuloso en el proceso de planificar, para poder poner en práctica el modelo de desarrollo deseado.

◆ Diseño del Cambio

Cuando se diseña el modelo deseado, necesariamente se genera una "Brecha estratégica" o etapa de ajuste que corresponde a la diferencia entre el modelo organizativo actual y el nuevo diseño. Esta brecha estratégica debe cubrirse con acciones orientadas a lograr el cambio que se pretende.

Existe, sin embargo, un diagrama de cambio, el cual muestra en forma gráfica las acciones que deben tomarse en consideración y su interrelación.

DIAGRAMA DE CAMBIO



♦ *Análisis de la Situación Actual*

Para implementar un diseño del modelo, se requiere del conocimiento fehaciente de la situación actual. Debe analizarse también la organización, tanto interna como el entorno en que se desenvuelve. El propósito de este conocimiento es tener elementos de juicio que permitan diseñar un modelo de desarrollo viable de ejecutar, ya que el manejo adecuado de la realidad es la llave del éxito para implementar el Modelo Gerencial y organizacional de la descentralización administrativa del Organismo Judicial.

Un modelo diseñado sin el análisis de la realidad, termina siendo ideal, pero no viable. Para poder creer en el modelo de desarrollo es necesario saber que la situación actual debe y puede ser cambiada; un modelo de desarrollo debe ser siempre mejor que el actual, de manera contraria no se explicaría la razón del cambio. Para que esto se lleve a cabo es necesario romper, efectiva y definitivamente con los viejos paradigmas.

◆ **Cultura Institucional**

Debe entenderse como todas las acciones, actividades, creencias, costumbres, niveles educativos, comportamiento organizacional, clima y otros elementos que, de una u otra forma, condicionan a la organización. Estos a su vez deben tener cierto rango de flexibilidad que permita a los empleados un mejor desenvolvimiento de sus habilidades siempre y cuando no falten al orden debido en la entidad.

El estudio de la cultura institucional es vital para entender a los miembros de la organización y generar los mecanismos necesarios para una comunicación interactiva y así lograr realizar los cambios correspondientes.

También es una excelente herramienta para reducir, mediante metodología inductiva o conductuales, la resistencia al cambio, ya sea pasiva o activa, que siempre se produce como algo natural en las transformaciones institucionales.

El proceso de desarrollo institucional requiere que el recurso humano maneje las herramientas necesarias para el logro del cambio. Por ello, el desarrollo en sí del recurso humano es un factor que debe realizarse.

El personal debe encontrarse altamente preparado para toda tarea que deba realizar y de esta forma llevar a cabo el cambio con efectividad.

◆ **El Proceso de Desarrollo Institucional.**

Este proceso debe ser una permanente modernización y agilización de las organizaciones en términos de sistemas, procesos, procedimientos, instrumentos, herramientas de trabajo, modelos, metodología, métodos y técnicas, estructuras, mecanismos de coordinación y el cambio de actitud del personal y del comportamiento organizacional como un todo, entre otros elementos.

El proceso de desarrollo institucional es requerido para lograr una simbiosis entre el recurso humano y los demás elementos de la organización con miras a hacerlos más eficientes y efectivos al cambio.

◆ ***El Proceso de Desarrollo Institucional y el Recurso Humano***

Este mecanismo se crea para generar recursos humanos que cuenten con toda una transformación en su mente, orientada a formar los nuevos escenarios que se diseñan, así como adquirir una destreza en el manejo de las herramientas para el cambio, tales como el empoderamiento y el trabajo en equipo.

El recurso humano debe desarrollar una mentalidad distinta, abierta, creativa, buscadora de soluciones y de opciones permanentes de mejora y que siempre crea en un futuro mejor.

Entre los aspectos a contemplar en la preparación del recurso humano se pueden mencionar como ejemplos, el cambio conductual, el adiestramiento en metodología organizacional y el manejo técnico de su ámbito de acción.

Ningún cambio debe realizarse si no se ha preparado al personal para tal efecto.

◆ ***El Proceso de Cambio Planificado.***

Una vez definido el deber ser y en función de éste la situación actual, el análisis comparativo entre ambos permite identificar las áreas críticas que se requieren para llegar de esa situación actual a la que se espera. Estas áreas críticas constituirán el plan de cambio que podrá llevarse a cabo por etapas. Para ello, se define el orden o prioridad de desarrollo de las áreas críticas, que tienen su lugar y momento de ejecución.

Es importante tener presente que la planeación del proceso de cambio implica analizar los factores externos e internos que pueden llegar a incidir en la necesidad de variar el ordenamiento de esa planificación, en el caso de que las condiciones varíen por circunstancias fuera de control, o bien porque se determine que tales cambios no se requerirán en la forma en que han sido planteados.

Hay que analizar con cuidado las estrategias requeridas para mantener, en lo posible, el control sobre el proceso de cambio.

◆ ***Escenarios de Cambio***

La planificación del proceso de cambio requiere que se le diseñen escenarios con el fin de prever las diferentes etapas de ejecución en el tiempo y de predecir los factores que pueden afectar, de manera que se introduzcan como parte de la planificación, las actividades requeridas para neutralizar los factores si son negativos o para potenciarlos, si son positivos.

◆ ***Expectativas de Cambio***

Por lo general un modelo de desarrollo debe contemplar los lineamientos u orientaciones muy claros, de manera que los equipos de trabajo para el cambio tengan bien definidos sus objetivos y se puedan evitar posibles duplicidades o problemas innecesarios, provocando expectativas equivocadas en el personal.

A veces se requiere que los cambios se hagan rápidamente porque ya queremos estar en la situación deseada y mientras no se alcance, dudamos que esto sea posible.

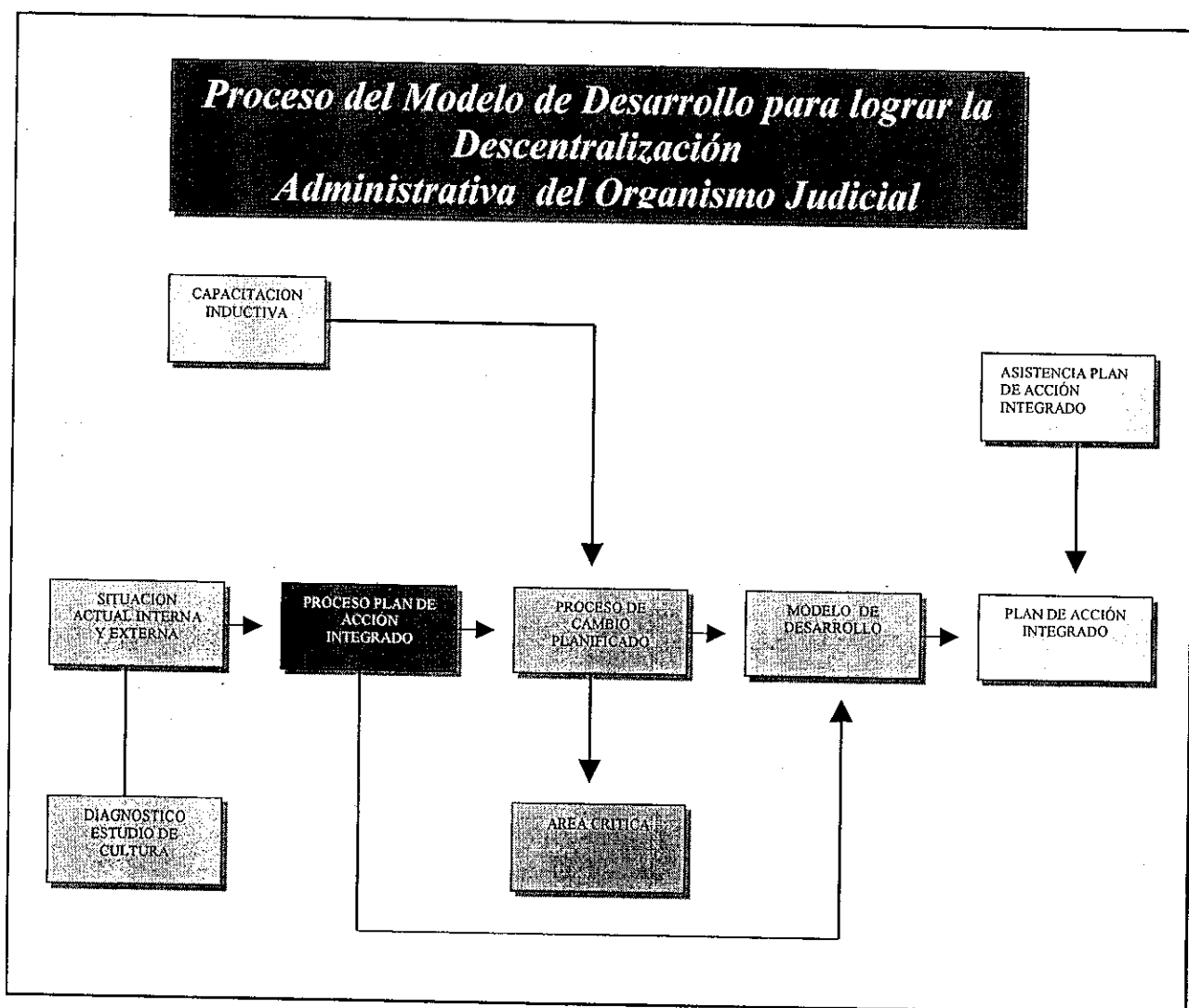
Es necesario que el modelo de desarrollo tome en cuenta las expectativas y las analice adecuadamente, de manera que todos sepan que el cambio no se logra si todos no colaboran en buscar que éstas sean las que mejor beneficien al cumplimiento de los servicios, y que no todas las proyecciones individuales se pueden lograr.

◆ *Plan de Acción Integrado*

Todas las actividades que vayan a realizarse deben contemplarse en un plan de acción perfectamente ordenado, que contemple la integración y complementariedad de las acciones y que prevea que las mismas se lleven a cabo con un cronograma de actividades bien definidas.

El plan debe ser flexible y permitir la adecuación de las acciones a las circunstancias variables, tanto como cuidar que no se generen traslapes o se interrumpan procesos iniciados.

El conocimiento del plan de cambios, por parte de los miembros del equipo gerencial ayudará a que todos estén informados hacia dónde se irá, en qué tiempo, con qué condiciones y cuál será la asistencia. Así se eliminará cualquier interrogante por falta de comunicación e información.



VII. DISCUSIÓN

El análisis exhaustivo de la situación planteada en el marco teórico antes mencionada, es lo que nos hace suponer que para que el Estado funcione de manera eficaz y eficiente, debe dejar de lado el centralismo, el paternalismo y adoptar en todas sus instituciones una política de descentralización con la cual se verá favorecido. De esta manera contribuirá en el desarrollo de sus actividades, un mayor flujo de proceso con miras a agilizar los procedimientos necesarios para el cumplimiento de las funciones y responsabilidades que al Organismo Judicial le corresponden, definiendo claramente las que debe cumplir el personal del área jurisdiccional y administrativo.

En el caso de la descentralización Administrativa del Organismo Judicial, se vislumbra un mayor ejercicio de los procesos administrativos, los cuales en vías de la modernización, proponen dejar de lado los paradigmas, evitar la burocracia y los engorrosos procedimientos que suelen establecerse en las actividades de dicho organismo.

De esta forma, con la descentralización administrativa se persigue agrupar a los distintos centros de trabajo de tal manera que su labor se realice más eficiente y rápida, al brindar una mejor atención, así como proporcionar tanto a trabajadores del Organismo Judicial como a personas que se benefician con la descentralización, un servicio más eficiente, de mayor calidad y oportuno.

Sin embargo, es comprensible que un cambio tan complejo no puede darse sin realizar un análisis profundo que permita efectuar estudios que garanticen la efectividad de la puesta en marcha de dicho Modelo de trabajo Profesional. La capacitación de personal es determinante para el desarrollo de las actividades que el estudio conlleva y el adecuado reajuste de suministros tanto físicos, materiales y financieros.

VIII. CONCLUSIONES

Con base en lo mencionado pueden establecerse los siguientes criterios que concluyen con las ideas expresadas en el trabajo del modelo profesional.

1. *El Organismo Judicial ha identificado plenamente la necesidad de separar las funciones administrativas de los jurisdiccionales con el objeto de que la administración de justicia sea eficiente y de manera pronta y cumplida.*
2. *La implementación de un modelo gerencial, que incluye la figura del Gerente General como coordinador del sistema administrativo, es necesaria para la descentralización de los servicios administrativos del Organismo Judicial.*
3. *El modelo de descentralización aconsejable para el Organismo Judicial, debe estar basado en el concepto de valor agregado, y se externalice cualquier servicio que no llene este requisito.*
4. *Otorgar poder (empowerment) a las unidades regionales se logrará mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y tecnológicos del Organismo Judicial.*
5. *Para implementar con éxito el modelo de descentralización del Organismo Judicial, es necesario contar con una plataforma informática basada en tecnología de punta, la cual podrá ser utilizada tanto por el área administrativa como por la sustantiva jurisdiccional.*
6. *El plan de cambios para la implementación del modelo de descentralización del Organismo Judicial, debe contar con el apoyo irrestricto de la Corte Suprema de Justicia y la Presidencia del Organismo Judicial, al impedir que entes ajenos a los intereses y la visión Institucional incidan en este proceso.*

IX. RECOMENDACIONES

Estas deben tener una orientación concreta del problema y deberán dar respuesta a lo expresado en la justificación del trabajo.

- a) *Debe diseñarse el perfil deseado del personal e identificar el perfil real.*
- b) *Establecer un diseño para manuales de funciones, procesos y procedimientos, de acuerdo al nuevo modelo.*
- c) *Crear un diseño metodológico para la elaboración de normas, procedimientos e instrumentos para la programación de requerimientos físicos.*
- d) *Diseñar una normativa, procesamientos e instrumentos para la adquisición de bienes y servicios, conforme a la ley de Contratación del Estado.*
- e) *Diseñar un manual de normas y procedimientos para la organización y manejo del archivo institucional.*
- f) *Establecer un sistema de normas para la prestación del servicio y mantenimiento.*
- g) *Crear un sistema de indicadores de gestión de resultados.*
- h) *Diseñar y desarrollar un software para la automatización de procesos y procedimientos administrativos.*
- i) *Diseñar un programa de capacitación y producción de paquetes instruccionales para el personal de la Gerencia Administrativa sobre:*
 - ✓ *Uso de un Manual de Normas y Procedimientos.*
 - ✓ *Diseño de un instrumento para la programación de requerimientos físicos.*
 - ✓ *Creación de instrumentos para la adquisición de bienes y servicios, conforme a la Ley de Contratación del Estado.*
 - ✓ *Manual de control y manejo del archivo institucional.*
 - ✓ *Normativas y procedimientos para la prestación de servicios de mantenimiento.*

- ✓ *Sistemas de indicadores de gestión y de resultados.*
- ✓ *Tecnología de punta y software a emplearse.*

Asimismo debe analizarse la posibilidad de realizar estudios para la utilización de la estrategia de contrataciones externas de servicios institucionales, que incluyan criterios y mecanismos para su implantación.

Un estudio potencial del recurso humano actual y propuesta de dotación y reubicación del personal, en casos necesarios. Debe realizarse un estudio de requerimiento y propuestas de dotación de áreas físicas, mobiliario, equipo de oficina y transporte, conforme a necesidades de la nueva organización.

Contemplándose que la actualización informática es un cambio que no puede pasar por alto, es necesario establecer requerimientos de tecnología.

Debe capacitarse al equipo de la nueva Gerencia Administrativa para este proceso de cambio integral. Asimismo no deben descuidarse áreas importantes como el desarrollo y remodelación física que esto conlleva, el software a emplearse y la implantación y monitoreo de los indicadores de gestión y el análisis concreto de sus resultados.

X. BIBLIOGRAFÍA

1. Amaro Nelson, Cuatro Dilemas Gerenciales Ponencia la descentralización en los países unitarios de América Latina y el Caribe, Decano de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad del Valle de Guatemala. INCEP. Guatemala, 1990.
2. Amaro Nelson, Descentralización y participación popular en Guatemala, Universidad del Valle de Guatemala, Guatemala C.A. 1990.
3. Asamblea Nacional Constituyente, Constitución Política de la República de Guatemala, Ciudad de Guatemala a los 31 días del mes de mayo de 1985.
4. Acuerdo número 24/998 Presidencia Organismo Judicial, reorganización área Administrativa Organismo Judicial.
5. Brakarz José, Aspectos institucionales de la descentralización, soluciones gerenciales y modelos innovadores de organización de funciones públicas en Latinoamérica. Agencia Española de Cooperación Internacional. (AECI y Banco Mundial). Guatemala, octubre de 1991.
6. Burgos Amilcar, La descentralización y desconcentración en el área rural Insumo para el Informe de Desarrollo Humano de Guatemala, taller sobre la descentralización en el área rural Guatemala, Primer borrador para aprobación. 05 de febrero de 1999.
7. Cassagne Juan Carlos, La Administración Pública sus problemas y perspectivas "DIARIO LA NACION". Buenos Aires. Publicado agosto 30-31 1984.
8. Congreso de la República de Guatemala Decreto 2-89, Ley del Organismo Judicial.
9. Chávez Zepeda, Juan José, Elaboración de Proyectos de Inversión, Segunda Edición, Guatemala. 1994, Editorial ETMA.

10. **Desarrollo y fortalecimiento de los sistemas de salud, La Administración Estratégica Organizacional Panamericana de la Salud**, Oficina Sanitaria Panamericana, Oficina Regional de la Organización Mundial de la Salud. Washington, D.C. 20037 USA 1995.
11. *Empowermen, poder y autoridad del equipo de trabajo PNUD/Organismo Judicial.*
12. **Introducción a la metodología de la investigación científica**, Centro de investigación y estudios de la salud CIES- UNAN MANAGUA 1995, EDITORIAL EL AMANECER.
13. **Marco de referencia actualizado para el Desarrollo de la capacidad Gerencial Proyecto**, Sub Regional de consolidación e incremento de la capacidad Gerencial. División de Desarrollo de sistemas y servicios de Salud OPD/PMS PNUD/PEC.
14. Melendreras Soto, Tristán y Luis Enrique Castañeda Quan, **Aspectos Generales para la Elaboración de una Tesis Profesional o Investigación Documental**, Guatemala 1992. Editorial Universitaria. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad San Carlos de Guatemala.
15. Pressacco, Carlos y Marcelo Ramírez V. **Metropolización en Chile. Interrogantes y Desafíos del Ministerio de Planificación y Cooperación.** Santiago de Chile 1998, Editorial El Pilar, Universidad Alberto Hurtado.
16. *Plan de Modernización del Organismo Judicial 1997-2002, Comisión de Modernización Organismo Judicial. Talleres gráficos Editorial Serviprensa C.A.*
17. Ramírez V, Marcelo. **Reflexión y Análisis Sobre el Proceso de Descentralización en Chile**, Santiago de Chile 1999, Ministerio del Interior. subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. Programa de las Naciones Unidas Para el Desarrollo
18. Smelkes, Corina **Manual para la Elaboración y Presentación de**

Anteproyectos de Informes de Investigación. Centro Interdisciplinario de Investigación y Docencia en Educación Técnica. Editorial Harla. México. 1999.

19. *Toma de Decisiones para el proceso de Modernización Institucional PNUD, Organismo Judicial*
20. *Wyld, Gustavo Adolfo, Instructivo para la redacción de informes académicos, Universidad del Valle de Guatemala, Facultad de Ciencias y Humanidades, Departamento de Letras.*

XI. ANEXOS

En la descripción del Modelo Gerencial y Organizacional de la Descentralización administrativa del Organismo Judicial se utilizaron diversos términos, que se definen a continuación, con el propósito de facilitar la comprensión.

MODELO GERENCIAL:

Marco de referencia que define y orienta la gestión gerencial, conformado por un conjunto de principios y sistemas para apoyar la administración de justicia.

UNIDAD:

Concepto utilizado en este diseño para referirse a las dependencias que asuman un papel en el Área Administrativa del Organismo Judicial.

SISTEMA.

Serie de macroprocesos y dependencias mutuamente interrelacionadas e interdependientes que conforman un conjunto operativo integrado. Ejemplo Sistema Financiero.

PROCESO.

Conjunto de procedimientos organizados e interrelacionados entre sí, que permiten agregar valor a los insumos para obtener un producto o servicio. Ejemplo Ejecución Presupuestaria.

PUESTO CLAVE.

Responsables de coordinar y dirigir la gestión administrativa, desde la Presidencia del Organismo Judicial hasta el nivel de coordinación de procesos.

ROLES CRITICOS.

Conjunto de funciones esenciales relacionadas con la gestión administrativa.

EQUIPO DE GESTION.

Conjunto de puestos clave, responsables de coordinar y conducir la gestión administrativa en forma interrelacionada e integrada.

FUNCION JURISDICCIONAL.

Es la que ejerce con exclusividad absoluta la corte suprema de justicia, salas de apelaciones, tribunales de sentencia, juzgados de primera instancia y juzgados de paz.

Ninguna otra autoridad podrá intervenir en la administración de justicia; artículo 203 Constitución Política de la República de Guatemala cuarto párrafo y ley del organismo judicial Artículo 58.

FUNCION ADMINISTRATIVA.

Es la que ejerce con exclusividad todas las unidades de apoyo que integran las dependencias que ejecutan el proceso administrativo del organismo judicial. (ley del organismo judicial Artículo 55)