

Manual de atención

Una guía para conectar con las personas





TABLA DE CONTENIDOS



- 04 Presentación
- 05 ¿Qué es la atención al público?
- 10 ¿Cómo sumar valor al proceso?
- 11 Normas sobre comportamiento
 - 11 ◦ Comportamiento esperado del personal judicial
 - 14 ◦ Comportamiento esperado de la persona usuaria
- 16 Escalamiento interno
 - 16 ◦ Asuntos relacionados con la atención de público
 - 18 ◦ Procedimiento para escalar
- 19 El trato y el encadenamiento de experiencias
 - 21 ◦ ¿Cómo hacer que un “momento de la verdad” sea grato?
- 25 La construcción de la comunicación
- 29 Diseño del servicio público
 - 29 ◦ Buenas prácticas para las interacciones por el canal presencial
 - 36 ◦ Buenas prácticas para las interacciones por el canal telefónico
 - 44 ◦ Buenas prácticas para las interacciones por el canal electrónico
- 47 Responsabilidades de las personas que desempeñan funciones de atención al público y de las jefaturas en la supervisión
- 49 Medición y Seguimiento del Proceso de Atención al Público
- 51 Consulta, participación y validación
- 53 Apéndices



PRESENTACIÓN



El Consejo Superior del Poder Judicial de Costa Rica, aprobó mediante acuerdo N°1547-2025, en la sesión N°09-2025, del 04 de febrero de 2025, el Modelo de Atención al Público institucional, el cual orienta una serie de acciones para propiciar una cultura de servicio que aspire a la excelencia, poniendo a las personas usuarias como eje central de nuestra actuación.

La implementación de este modelo materializa la visión de muchas personas, servidoras y usuarias, las cuales a través de los planes estratégicos institucionales han evidenciado el interés de abordar, prioritariamente, el trato y la atención a las personas usuarias.

Con el convencimiento de que cada interacción con las personas usuarias representa una oportunidad fundamental para manifestar los valores institucionales y consolidar la confianza ciudadana en el Poder Judicial, presentamos una herramienta indispensable para el logro de ese propósito, el Manual de Atención al Público, como una guía básica para conectar con las personas.

Este manual aspira a un servicio humanizado y de excelencia, que no se limita a un área funcional específica o a una respuesta reactiva; sino que se constituye en uno de los pilares sobre los cuales se construye la reputación de la institución de la cual formamos parte, y, por lo tanto, un componente clave de la estrategia para posicionarnos como una institución pública confiable y garante de los derechos humanos.

Todas las personas servidoras que somos responsables de atención al público generamos opinión. Podemos decir, sin temor a equivocarnos, que contribuimos a la imagen del Poder Judicial y a la percepción que se tiene de los servicios que brindamos a la ciudadanía en general con nuestras acciones. En consecuencia, toda forma de comunicación ya sea telefónica, electrónica o verbal, es un verdadero momento decisivo que muestra la identidad del personal judicial.

El ejercicio del profesionalismo, que se demuestra a través de un conocimiento profundo de los servicios y una comunicación clara y precisa; la empatía, que permite una escucha activa para comprender íntegramente las necesidades de las personas usuarias; y la dedicación, que impulsa a gestionar cada consulta hasta su completa resolución, son los elementos que permiten transformar los requerimientos y las gestiones en soluciones efectivas y consolidar las interacciones de impacto positivo.

Finalmente, resulta importante decir que el manual ha sido desarrollado como una guía de referencia con el propósito de proporcionar al personal las herramientas, el conocimiento y los lineamientos necesarios para gestionar situaciones diarias con confianza, autonomía y eficacia. No debe ser interpretado como un conjunto de reglas inflexibles, sino como un marco de apoyo diseñado para facilitar la toma de decisiones acertadas.

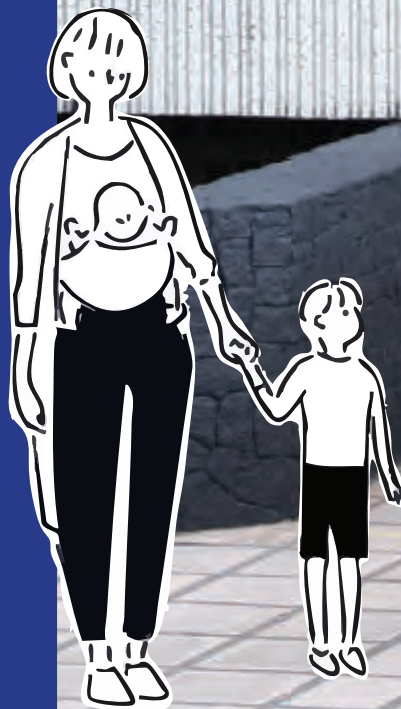
Se espera que, la adopción de estas recomendaciones se aborde con el profesionalismo y el rigor que caracterizan a la cultura organizacional, con el fin de que la experiencia que viven las personas que requieren de nuestros servicios supere la simple satisfacción y diferencie a la institución como líder en servicio entre las instituciones públicas del país.

Creemos firmemente que la aplicación consistente de las recomendaciones aquí presentadas contribuirá a la construcción de un legado de excelencia en el servicio. Es por ello que el aporte de cada servidor y servidora judicial es un componente clave, que nos acerca al cumplimiento de la misión institucional, y, por lo tanto, al éxito colectivo del Poder Judicial.

Erick Alfaro Romero
Contralor de Servicios



¿QUÉ ES LA ATENCIÓN AL PÚBLICO?



Horario de Atención
Lunes a viernes
de 7:00 a.m. a 5:00 p.m.
de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.

BUNALES DE JUSTICIA

La calidad en la atención al público...

*“Para agregar valor a los demás,
primero hay que valorar a los demás.”*

John C. Maxwell

El éxito en la atención de público es un 50% de lo que ocurre en el momento de la interacción y un 50% de lo que se realiza a lo interno de la institución para brindar un servicio público.

Es tan importante decir buenos días como haber cumplido de manera efectiva con las funciones, o responder con amabilidad como gestar una organización interna del servicio público que priorice la atención de lo esencial para las personas.

LA ATENCIÓN AL PÚBLICO...



Es el proceso de interacción que se produce entre el personal judicial y las personas usuarias por diferentes canales (presencial, telefónico y electrónico), para abordar temas relacionados con el servicio público que se brinda en instancias jurisdiccionales, auxiliares de justicia y administrativas.

La calidad en los procesos de atención al público proviene de dos fuentes, la primera es el trabajo que internamente se lleva a cabo en una oficina o despacho judicial, por ser la etapa en la que se genera el valor del servicio público, mientras que la segunda es el profesionalismo con que se atiende a las personas usuarias por cualquiera de los canales implementados.

Esta confluencia del trabajo que se realiza internamente y del trabajo que se realiza al atender a una persona, se encuentra altamente vinculada con el Código de Ética Judicial y su vivencia diaria.

A continuación, se presentan algunos ejemplos de cómo los resultados del trabajo interno y el apoyo de todo el equipo de trabajo son importantes en el proceso de atención de público.

Ocurre esto...

Una persona usuaria se presenta al área de atención al público y quien la atiende le indica:

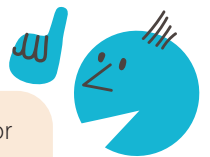


“Revisando el sistema, su expediente no está en este Juzgado (ubicado en una zona lejana de la capital) sino en San José. Debe presentarse a esa oficina para obtener información y sacar las copias que necesita”.

Dos días después, la persona interpone una inconformidad porque el expediente sí estaba en el despacho inicial y no en San José como le dijeron, generándole traslados innecesarios (tiempo y dinero), por un dato desactualizado en un sistema.

Trabaje por algo como esto...

Actualice de forma oportuna y correcta cada sistema consultado en el proceso de atención de público.



Cuando haya datos que generan duda, por favor, verifique antes de indicar a una persona usuaria que realice trámites, procedimientos, traslados u otros que podrían ser groseros e infructuosos. Por ejemplo, puede llamar al despacho si lo considera necesario.

Además, proactivamente pregunte a la persona usuaria si ya cuenta con acceso al sistema de Gestión en Línea para consultar su expediente y realice el proceso de activación de usuario si esta lo desea.

Ocurre esto...

Una persona usuaria se presenta a consultar si un oficio fue remitido a un banco, al Ministerio de Hacienda u otros, porque es información que no siempre puede corroborar a través de un expediente digital. Quien le brinda la atención le informa lo siguiente:



“La compañera que tramita el expediente no está en la oficina, sino en teletrabajo, por lo que no podría darle esa información en este momento, pregunte de nuevo en tres días que es cuando ella hace trabajo presencial en la oficina”.

Ocurre esto...

La persona que atiende público sabe que se implementó una normativa para denunciar conflictos de interés, pero no recuerda el procedimiento y tampoco dónde encontrar la documentación relacionada. Indica a la persona usuaria que se levantará a realizar algunas consultas para brindarle la orientación, y que regresará en un momento, agradece la espera. Cuando pregunta al equipo de trabajo, recibe respuestas como las siguientes:



“Tampoco tengo idea, pero yo creo que eso no es con nosotros, no me suena familiar”.

“Eso no es algo que yo pueda responder, mejor preguntarle al jefe”.

“En este momento estoy ocupado, no puedo ayudar”.

Trabaje por algo como esto...

Es importante que cada despacho u oficina judicial se replantee qué datos ayudan a facilitar los procesos de atención de público y dónde podrían estar disponibles para las personas usuarias en forma directa o para el resto del personal en caso de que se requiera.



Lo que se espera ante la ausencia de datos o información, es que la persona responsable de la atención de público realice las consultas internas necesarias para hacer un abordaje óptimo y orientar adecuadamente.

En caso de ser necesario, puede comunicarse internamente con la persona que realiza teletrabajo para recabar la información que requiere la persona usuaria según las disposiciones que al respecto se han emitido.

Trabaje por algo como esto...

Una respuesta que demuestra la existencia de trabajo en equipo es aquella que comprende la necesidad de brindar respuestas y soluciones a las personas usuarias, a través de la colaboración entre compañeros y compañeras.

Esta forma de organización interna promueve el sentido de pertenencia y compañerismo; así como, sirve para fortalecer conocimientos.

En este sentido, la persona que consulta debe aprender sobre los procesos y procedimientos para no reiterar las mismas inquietudes a sus compañeros y compañeras. Esto demuestra conciencia de que cada integrante del equipo tiene un rol y responsabilidades, que de no cumplirse afectan el rendimiento y la prestación del servicio público.



Ocurre esto...

Una persona usuaria se presenta en un despacho de segunda instancia, e indica que en la primera instancia le informaron del envío del expediente para resolver una apelación, por lo que desea conocer el estado de avance del proceso judicial. Quien la atiende le indica:



“El expediente aún no se encuentra en este despacho, por lo que debe informar al personal de la primera instancia que lo envíen”

“El expediente sí está en este despacho, lo recibimos hace quince días, pero no puedo decirle el avance que tiene porque hay muchos procesos pendientes de resolver, sólo debe esperar la notificación”.

Trabaje por algo como esto...

Si el expediente no ha sido debidamente itinerado, lo deseable es que se produzca una coordinación entre despachos, para evitar que la persona usuaria deba trasladarse de un lugar a otro sin soluciones concretas. Además, explicar el procedimiento de envío de expedientes y el tiempo probable para un envío efectivo.



Si el despacho no puede indicar una fecha probable de resolución, a la persona usuaria se le deberá proveer al menos la posición que ocupa el expediente con respecto al orden de fallo que lleva el despacho, verificar si hay población vulnerable que tenga derecho a una priorización, dar información sobre plazos de resolución y cualquier otro dato que permita entregar una respuesta adecuada.



¿CÓMO SUMAR VALOR AL PROCESO?

Si bien el concepto “atención de público” es más amplio, el presente documento se enfoca en los aspectos que permiten sumar valor a los momentos de interacción entre las personas.

NORMAS SOBRE COMPORTAMIENTO

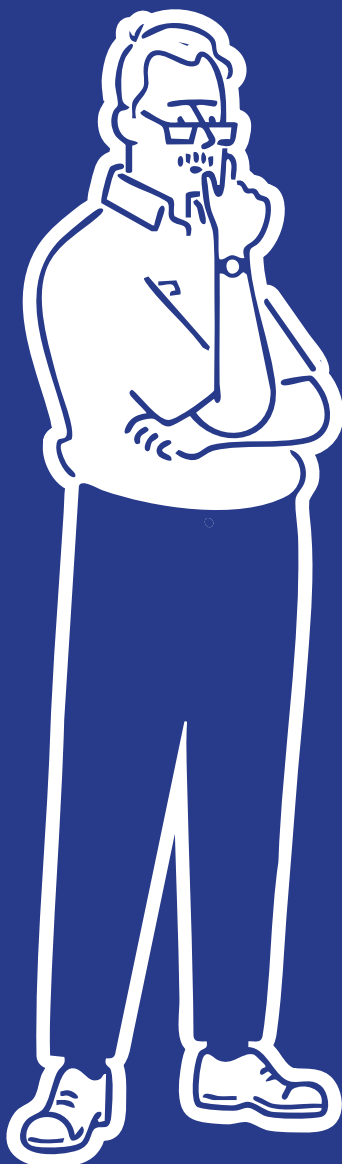


Comportamiento esperado del **personal judicial**

El personal judicial en general, tiene la obligación de desenvolverse de forma profesional y humana. En este sentido, será necesario velar por:

- Tener un comportamiento ético consecuente con los valores institucionales. Promover el trato profesional, empático y humilde, así como, evitar la altivez.
- Mantener una actitud objetiva, sin traspasar la línea de confianza para evitar interpretaciones no adecuadas.
- Referirse a las personas por su nombre y con respeto, omitiendo el uso de modismos o expresiones populares, sin gritar o silbar para llamar la atención.
- Buscar soluciones antes de que se pierda el control de una situación. Evitar ser parte activa en una disputa, lo cual se logra mediante una adecuada gestión emocional y se refleja en reacciones mesuradas e inteligentes.
- Apartarse de las críticas, murmuraciones y comentarios destructivos sobre otras personas y oficinas. Esto es diferente a la realimentación positiva, que sí busca de forma sincera el crecimiento colectivo.
- Tener una postura física y/o lenguaje no verbal apropiado que demuestre atención, interés y credibilidad, al tiempo que, coadyuve a generar espacios de comunicación asertiva y segura.
- Destacar en higiene y presentación personal, aplicando protocolos de prevención de enfermedades y vestimenta, de acuerdo con lo establecido en la reglamentación interna de la institución.
- Colaborar con el mantenimiento de espacios limpios y ordenados, tanto los individuales como los de uso común, por ejemplo: oficinas, salas, baños, comedores, etc. En este sentido, el manejo adecuado de desechos es relevante.

01.



Cultura organizacional

“La cultura es el ejercicio profundo de la identidad” Julio Cortázar

Una conducta alineada a la cultura organizacional del Poder Judicial se caracteriza por lo siguiente:

- Se caracteriza por dirigirse a las personas por su nombre. El empresario y escritor Dale Carnegie, afirma que llamar a las personas por su nombre es muy significativo en el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, por lo tanto, el personal judicial eliminará en los ambientes y espacios de trabajo el uso de términos como: mae, compa, papi, mi hermanito, mami, madre, mi amor, guapo(a) y otros de esta índole. **Opciones:** señor, señora, caballero, dama, licenciado, licenciada, entre otros.
- Descarta el uso de adjetivos calificativos como: loco(a), esquizofrénico(a), ridículo(a), necio(a), tóxico(a), dramático(a), intenso(a), tonto(a), gordo(a), flaco(a), entre otros.
- Suprime expresiones como: eso no me toca a mí, hágame la vuelta, no joda, calladito más bonito, etc.
- Evita emitir opiniones sin un contexto completo, tales como: ese compañero o compañera no sabe nada, en esa oficina todo es un desorden, etc.
- No admite actitudes de superioridad por tener mayor conocimiento de los procesos y procedimientos, tampoco miradas despectivas y prepotencia.

Abordar situaciones en el escenario judicial puede generar tensiones, no obstante, la cultura de la institución se distinguirá por el respeto a la dignidad y los derechos de todas las personas.



Seguidamente encontrará, ejemplos del comportamiento esperado del personal judicial.

Ocurre esto...

Desde el área de atención de público se escuchan las interacciones que se dan entre el personal judicial.



"Mae, jefe, hoy llegué tarde porque pasé a comprar el desayuno, viera que bueno que estaba y barato, si quiere mañana le traigo".

"Madre, usted me puede ayudar a escanear este documento, es que urge".

Ocurre esto...

Una persona usuaria le indica que en otro despacho judicial le facilitaron información y algunas instrucciones, pero usted no está de acuerdo. Su reacción es:



"En ese despacho siempre dando información equivocada, viera usted que problema es eso, no saben nada y las jefaturas tampoco les dan la capacitación, entonces uno tiene que estar haciendo el trabajo por esas personas".

Trabaje por algo como esto...

Primero, la compra de alimentos no justifica las llegadas tardías a la oficina. Este tipo de comentarios lesiona la imagen institucional y del funcionariado judicial.

Segundo, en las áreas de atención de público debe prevalecer un ambiente tranquilo, por lo tanto, no deben escucharse voces altas y detalles de las conversaciones del personal judicial, ni las que son de asuntos personales, ni las que tratan sobre el trámite de asuntos que lleva el despacho u oficina. Esto último tampoco puede ocurrir en lugares públicos como sodas, restaurantes o cualquier otro lugar que se visite.

Cuando se refiera a una jefatura o cualquier otra persona del equipo de trabajo, utilice el nombre:

- Doña Ana María / Ana María / Doctora, licenciada.



Trabaje por algo como esto...

Los inconvenientes internos se modifican con acciones concretas, no mediante comentarios que lesionan la imagen de otras personas y de la institución.

Ni usted, ni la persona usuaria tendrán algo positivo con esa reacción, por lo tanto, como dice el sabio refrán popular "la mejor palabra es la que no se dice". Entonces... ¿Qué reacción se espera?

"Comprendo que le hayan brindado esa información, sin embargo, primero necesito hacer algunas consultas internas y confirmar algunos datos.

Permítame unos minutos y enseguida regreso para darle la orientación que necesita".



NORMAS SOBRE COMPORTAMIENTO

02.

Comportamiento esperado de la **persona usuaria**

Las personas usuarias tienen derecho irrefutable a solicitar el servicio público de administración de justicia, lo que se produce a través de la interacción con personas servidoras y otras personas usuarias. En este sentido, se espera:

- Que las personas usuarias recuerden que la actividad de los entes públicos está sujeta al principio de igualdad en el trato de quienes están requiriendo el servicio, de manera que, resulta inviable realizar adelantamientos indebidos que lesionan los derechos de otras personas. Las priorizaciones en un trámite están dadas por normas especiales y deben estar debidamente fundamentadas.
- Una actitud de respeto por otras personas usuarias y el personal judicial.
- Mantener un máximo de concentración y atención cuando se le está brindando un servicio, por ejemplo, audiencias o juicios, valoraciones, entrevistas, tomas de denuncia, áreas de recepción y otros de este tipo.
- Un uso adecuado de las instalaciones públicas, cuidando los activos y respetando los espacios que fueron diseñados para usos específicos.
- Colaboración para mantener espacios seguros y ambientes libres de violencia de cualquier tipo.
- Las personas adultas que deban visitar instalaciones judiciales con personas menores de edad, deberán mantener estricto cuidado y vigilancia de las mismas. Especialmente por razones de seguridad, no se permitirá que niños o niñas corran por pasillos y escaleras, se suban a muebles, ingresen a baños públicos o ascensores sin la debida supervisión, realicen juegos en áreas no identificadas para tales efectos y otros similares.
- El respeto a los protocolos de seguridad institucionales, los cuales son diseñados por instancias técnicas competentes y avaladas por autoridades judiciales. En este sentido, el cumplimiento de requisitos especiales de ingreso, por ejemplo, la presentación de dictámenes médicos vigentes para evitar el uso de escáneres de seguridad.



El interés general e individual

“La injusticia, en cualquier parte, es una amenaza a la justicia en todas las partes” Martin Luther King

Una conducta alineada al interés común:

- Respeta el orden de espera en la fila, sin adelantarse; así como, el abordaje prioritario que por Ley debe brindarse.
- Elimina actitudes y palabras racistas y discriminatorias.
- Erradica la violencia y agresividad. No admite gritos, insultos, amenazas y golpes que provocan lesiones físicas y emocionales.
- Evita distracciones al no utilizar el teléfono celular o no tener conversaciones simultáneas con otras personas, al momento de recibir el servicio público.
- Respeta la infraestructura pública y utiliza los espacios según su función prevista, tales como salas de lactancia, parqueos, etc.
- Acata normas especiales como evitar el consumo de bebidas alcohólicas y/o sustancias prohibidas, las escenas amorosas, el ingreso con mascotas (se exceptúan lo perros lazarillo de apoyo a personas con discapacidad).



03.

ESCALAMIENTO INTERNO

De asuntos relacionados con la **atención de público**

En la prestación de cualquier servicio, el riesgo de que se generen tensiones en la primera línea de atención siempre está presente, motivo por el cual es necesario desarrollar procedimientos de escalamiento que permitan un abordaje adecuado de las diferentes situaciones que se presenten.

En primer lugar, escalar significa trasladar una situación a otros niveles de atención, con el propósito de que se valoren nuevas formas de abordaje y/o nuevos mecanismos de solución, porque no se ha obtenido un resultado deseado en la primera atención brindada.

¿Cuándo podría escalarse o aplicarse otro tipo de protocolos específicos?

La persona encargada de la atención de público debe realizar un análisis oportuno de las situaciones que podrían escalarse, así como, valorar de manera objetiva si se justifica un traslado a otro nivel de atención. A continuación, se presentan algunas de las premisas que permiten sustentar un escalamiento.

- Problemas de salud de la persona usuaria, sea porque lo manifiesta o porque tiene alguna reacción evidente como descompensación, desmayos, vómitos, convulsiones, crisis de ansiedad, etc.
- Personas con discapacidad cognitiva diagnosticada o se tenga alguna sospecha de ello, que dificulten y prolonguen el proceso de atención primaria.
- Reacciones violentas como gritos, amenazas, agresiones físicas, golpes al mobiliario y otros de índole similar. Esto puede atentar contra la integridad de la misma persona, del personal judicial y de otras personas usuarias.
- Inconformidad con el servicio que se está brindando en la primera línea de atención, que requiera una tercera persona para aclarar las actuaciones en el momento.
- Que a pesar de los esfuerzos desde la primera línea, la persona usuaria solicite expresa e insistentemente la necesidad de ser atendida por alguien de superior jerarquía en la oficina.
- Es importante la inmediatez y la oportunidad del abordaje de estas situaciones. La institución cuenta con algunas directrices específicas que se deben conocer, por ejemplo, en temas de seguridad y gestión de emergencias de salud.



Antes de reaccionar

“La verdadera inteligencia actúa silenciosamente. Es en la quietud donde encontramos la creatividad y la solución a los problemas” Eckhart Tolle

Tenga presente que...

Una persona puede mostrar sus preocupaciones de forma clara y sincera, con alguna emoción. Esto puede interpretarse como enojo o exigencia, pero no en todos los casos procede un escalamiento sino un abordaje profundo, paciente y consciente en el primer nivel.

Primero, revise de manera objetiva si la persona usuaria tiene razón, porque en caso de ser así, la mejor respuesta será:

- Dominar las reacciones propias.
- Pensar ¿qué haría usted en ese lugar?
- Pedir una disculpa sincera.
- Ofrecer una solución concreta.
- Brindar respuestas fundamentadas, que es muy diferente a justificaciones.

Ejemplos de razones que justifican la molestia de una persona usuaria:

- Errores por descuido y/o repetidos.
- Atrasos reales en los procesos.
- Incumplimiento de promesas.

Importante

Normalizar los problemas de servicio que tiene la institución, por ejemplo, acostumbrarse a decir que existe la mora judicial, genera una desconexión entre el personal judicial y las personas usuarias. Los primeros suelen justificar de diferentes maneras la realidad judicial y las segundas continuarán exigiendo celeridad según la frustración que puedan experimentar. Esto requiere un mejor desempeño en la atención de reclamos vehementes.



Procedimiento para escalar

PRIMER NIVEL de atención

Persona de apoyo

Inicio

Inicio del
procedimiento

1.

Recibe a la persona
usuaria y realiza el
proceso de atención.

2.

Identifica dificultades
en el proceso de
atención. Se sugiere
realizar tres intentos
de abordaje y
solución.

3.

Comunica al segundo
nivel que requiere su
intervención en el
proceso de atención.

Deberá brindar un
contexto claro y
objetivo de la
situación, así como,
explicar cuáles
alternativas ha
utilizado para abordar
la situación.

En escenarios muy
complejos se puede
requerir una acción
rápida para aplicar
protocolos especiales
e involucrar de
manera pronta a otras
instancias como
seguridad, servicios
de salud, etc.

Fin*

SEGUNDO NIVEL de atención

Coordinación

4.

Verifica la calidad del
abordaje primario y
determina si el
procedimiento
seguido por el
personal de apoyo
ha sido correcto para
reforzarlo, o bien, si
debe buscar otras
opciones de
solución.

5.

Comunica al tercer
nivel que requiere de
su apoyo en el
proceso de atención,
explicando el trabajo
previo que se ha
realizado en el primer
y segundo nivel de
atención.

En escenarios muy
complejos se puede
requerir una acción
rápida para aplicar
protocolos especiales
e involucrar de
manera pronta a otras
instancias como
seguridad, servicios
de salud, etc.

Fin*

TERCER NIVEL de atención

Jefatura Oficina

6.

Verifica la calidad del
abordaje realizado en
el primer y segundo
nivel, para
determinar si sólo se
necesita reforzar las
primera actuaciones
o es necesario
implementar otras
estrategias de
solución.

7.

En escenarios muy
complejos se puede
requerir una acción
rápida para aplicar
protocolos especiales
e involucrar de
manera pronta a otras
instancias como
seguridad, servicios
de salud, etc.

Fin*

*El final del procedimiento puede darse en cualquiera de los tres niveles.

04.

El trato y el encadenamiento de experiencias

Se considera a Jan Carlson como el padre del concepto “momentos de la verdad” que aplicado al contexto judicial corresponde a los momentos en que una persona usuaria interactúa con el Poder Judicial por cualquier canal (presencial, telefónico, electrónico) y se forma una impresión duradera que determina su opinión sobre el servicio público. En otras palabras, son espacios cruciales y determinantes de la experiencia que las personas van a recordar.

Estos “momentos de la verdad” se producirán sobre un pasillo o dentro del ascensor, en la llegada a un puesto de seguridad, una oficina, una zona de parqueo, una celda, una sala de juicio, una cámara Gesell, a través de una llamada telefónica, la lectura de un correo electrónico y otros espacios de coincidencia entre el personal judicial y las personas usuarias.

En línea con lo anterior, el requerimiento institucional para el personal judicial es garantizar un encadenamiento de buenas experiencias con respecto al trato. En este sentido, el objetivo es que las personas no perciban un cambio negativo en la forma que son atendidas por una u otra oficina, por una u otra persona servidora judicial, sino que la experiencia sea similar en términos de calidad.

Es primordial comprender que, por la función judicial, las personas usuarias podrían tener motivos para no estar conformes con el quehacer del personal judicial, no obstante, ese descontento no deberá incrementarse por un mal trato brindado

por el personal judicial. En estos casos, más bien se requiere una mayor dedicación y paciencia en el aspecto relacional.

Tenga presente que el personal judicial es:

- Quien conoce los trámites, procedimientos, normas y otros aspectos del servicio con mayor profundidad, por lo tanto, es el mejor preparado para ofrecer una guía adecuada a las personas usuarias que lo requieran.
- El que tiene acceso para realizar coordinaciones internas necesarias para brindar un mejor servicio. Esto requiere buenas relaciones con los compañeros y las compañeras judiciales.
- Es imparcial en los conflictos que viven las personas usuarias, por lo que tiene mayor capacidad de analizar de forma objetiva, las frustraciones y reacciones negativas de las personas que viven los problemas.
- Sujeto de requerimientos institucionales, como: demostrar las habilidades requeridas en el ejercicio de la función pública, llevar a la práctica conceptos esenciales para las relaciones humanas y preocuparse por la formación continua en la que se enseñe la importancia del auto cuidado, destrezas que son importantes para la atención al público.

Momentos de la verdad

“La cortesía es la principal muestra de cultura” Baltasar Gracián

Oportunidades para hacer la diferencia, algunos ejemplos.

- Si una persona usuaria se observa desorientada en un pasillo, ofrézcale su ayuda.
- Ceda su espacio en una escalera, un ascensor, una rampa, etc.
- Ofrezca tomar asiento.
- Demuestre consideración, evitando que una persona vaya de un lugar a otro sin sentido, más aún cuando las distancias son largas.
- En momentos de tensión emocional, actúe de forma controlada, ofrezca un vaso de agua, un confite, una servilleta, un espacio de silencio y compañía hasta que la persona se estabilice; o bien, busque apoyo cuando no pueda controlarla.



04.1

¿Cómo hacer que un “momento de la verdad” sea grato?

La preparación del personal judicial, los procesos y procedimientos, son parte importante, como la adecuada ejecución cuando se está interactuando con las personas usuarias, cuyo propósito es alcanzar la excelencia en el trato que se brinda.

Antes de que se produzca el “momento de la verdad”

- Establezca metas ambiciosas. Un nivel básico en la atención de público es decir “buenos días” pero un estándar superior es aquel que se preocupa por el saludo y al mismo tiempo por ofrecer respuestas oportunas, claras, concretas y bien fundamentadas durante la atención de público.
- Implemente acciones concretas para la mejora. Por ejemplo, se sugiere utilizar el registro de atención de público (Ver Apéndice N°1) no sólo para contar la cantidad de personas atendidas, sino para analizar la orientación e información que se brindó y tomar decisiones sobre el desarrollo de materiales informativos, ajustes en las formas de trabajo, etc.
- Desarrolle y fortalezca las competencias necesarias para establecer relaciones con otras personas en el ámbito laboral, generando interacciones que produzcan valor a las partes. Capacitarse en temas relacionados con inteligencia emocional y velar porque esto se vea reflejado en el abordaje de situaciones complejas.

Durante el “momento de la verdad”

- Conceda el primer lugar al **respeto**, porque es una demostración del valor que tiene cada ser humano y el reconocimiento de su dignidad, sin hacer distinciones por raza, credo, posición social y económica, u otras.

¿Cómo se ve el respeto en un momento de la verdad?

- Al ofrecer disculpas inmediatas y sinceras cuando se comenten errores.
- Al proveer espacios privados para tratar temas sensibles.
- Al facilitar el servicio público sin trabas o restricciones.
- Al exaltar las fortalezas de otras personas, en lugar de desacreditarlas o hablar mal de ellas.



- Al usar vocabulario libre de palabras discriminatorias, tales como: "renco", "discapacitado", "tiene unos kilos de más", "adelgazaste mucho y te ves enferma", "trabaja como negro para ganar como blanco", "tenía que ser hombre", "tenía que ser mujer", entre muchos otros.
- La **cordialidad** es la forma amable en que se trata a otra persona, la consideración que se tiene para con esta y la buena disposición de establecer interacciones francas y honestas.

¿Cómo se ve la cordialidad en un momento de la verdad?

- Al utilizar un lenguaje humanizado cuando se debe hablar de una realidad difícil.
- Al tener la habilidad de adecuar las expresiones según cada momento, por ejemplo, tener una actitud serena ante el tratamiento de temas complejos y una más alegre cuando existen buenas noticias.
- Al mostrar seguridad y conocimiento cuando se tiene el uso de la palabra, más no altivez.
- Al explicar utilizando métodos adecuados a cada necesidad, sin provocar vergüenza a quien no conoce del tema.
- La **empatía** es la capacidad de comprender a otras personas y sus circunstancias, sin realizar juicios de valor. Es el ejercicio reflexivo de cómo se actuaría si se estuviera pasando por la situación de la otra persona y cómo se esperaría que las demás personas le traten.

¿Cómo se ve la empatía?

- Al reconocer en otras personas la validez de sus emociones, sin juzgar sus decisiones o circunstancias.
- Al explicar de forma compasiva la consecuencia negativa de actos cometidos contrarios a la ley.
- Al desarrollar la capacidad de respetar la historia de vida que ha debido llevar cada persona.

Inteligencia emocional

“La habilidad de hacer una pausa y no actuar por el primer impulso se ha vuelto aprendizaje crucial en la vida diaria” Daniel Goleman

El psicólogo Daniel Goleman define la inteligencia emocional como la capacidad de reconocer y gestionar las emociones propias y ajenas.

Dedique tiempo a conocerse. Saber describir sus propias emociones y sus límites, le ayudará a una mejor gestión de sus acciones y reacciones. Por ejemplo, si usted sabe que:

- El mal dormir le genera molestia y enojo, deberá poner de su parte para tener un mejor descanso.
- Preocupaciones personales impiden que se concentre, es necesario que busque ayuda para sobrellevar las situaciones por su bien y el de su entorno.
- Pierde la paciencia con facilidad, realice ejercicios de respiración antes de iniciar el día laboral.
- Prepárese mentalmente para regalar su comprensión a personas que demuestran no saber relacionarse.
- Esto no significa que permita la pérdida del respeto, sino que evitará juzgar las reacciones de las demás personas sin conocer las historias de vida, y que pensará con antelación cómo actuar ante diversos escenarios.
- Si una persona muestra enojo, es muy probable que no sea contra usted, sino contra una circunstancia que vive.
- Si una persona grita, quizá nunca tuvo límites que le enseñaran a actuar de otra forma. La salida no es elevar más el tono de la voz, sino más bien generar un espacio de silencio y luego pedir respeto para retomar una conversación.
- Si una persona llora desconsolada y hace gestos exagerados, puede estar demostrando un dolor que no vamos a comprender. Permita un momento el desahogo, ofrezca un vaso con agua, genere confianza y avance en el proceso de atención cuando sea posible.

Algunos ejemplos de desarrollar interacciones que generen valor para el personal judicial y las personas usuarias.

Ocurre esto...

Una persona usuaria ingresa a una oficina de la siguiente manera:



"Necesito saber cuándo van a resolver, llevo esperando cuatro meses desde que se presentó una solicitud para compartir con mis hijos en vacaciones de fin de año".

Trabaje por algo como esto...

Aunque una persona usuaria ingrese a una oficina sin saludar, prevalecen los gestos de educación y cortesía, por lo que una respuesta ideal del personal judicial sería:



"Buenos días, con mucho gusto vamos a revisar su caso para ofrecerle una respuesta. Me indica, por favor, el número de expediente..."

Ocurre esto...

Una persona usuaria se comunica por teléfono a un despacho judicial, expone su situación de la siguiente forma:



"Buen día. Llamo porque me notificaron una resolución, pero puedo observar que hubo un error en mi número de cédula y la placa del vehículo tiene un tres de más. ¿Cómo pueden ayudarme?"

Trabaje por algo como esto...

Una respuesta adecuada incluye soluciones rápidas y no justificaciones extensas.

"Buen día. Con mucho gusto vamos a revisar, permítanos unos minutos y regreso con usted en breve.

Efectivamente, encontré los errores que usted nos indicó, le solicitamos una disculpa por este inconveniente. Vamos a trabajar para corregir prontamente, según me indica el juez, hoy al finalizar la tarde se realizará la corrección y la notificación.

Nuevamente, las disculpas y muchas gracias por su comprensión"



Ocurre esto...

Una persona usuaria se contacta por correo electrónico para manifestar lo siguiente:



"Buenas noches, espero que se encuentren muy bien. Soy una persona adulta mayor y necesito que la Caja Costarricense del Seguro Social me dé una pensión. Sergio."

Trabaje por algo como esto...

Algunas personas no distinguirán la función de cada institución, por lo que, un trato proactivo consiste en brindar información básica como:

"Estimado don Sergio, buen día, nos complace saludarlo. Usted está escribiendo a una oficina del Poder Judicial, sin embargo, el servicio requerido se brinda en otra institución. Le recomendamos comunicarse directamente con alguna oficina de la Caja Costarricense del Seguro Social, para que puedan ayudarlo. También puede encontrar datos de contacto en la siguiente página web: <https://www.ccss.sa.cr/contacto>"

Deseamos que le vaya muy bien en los trámites que necesita realizar."



05.

La construcción de la comunicación

La comunicación es el intercambio de información entre dos o más personas, que involucra la transferencia de mensajes verbales y no verbales a través de los cuales se expresan pensamientos, emociones y sentimientos.

En el contexto laboral y principalmente en la entrega de servicios públicos es una herramienta fundamental de interacción y relación con otras personas, de manera que, procurar su efectividad es un asunto prioritario.

¿Cómo alcanzar la efectividad en la comunicación?

En primer lugar, es importante escuchar con atención plena, de manera que se aumente la probabilidad de comprensión del mensaje que una persona necesita transmitir.

Y en segundo lugar porque depende de la escucha, pero no menos importante, las respuestas que se generan por su vinculación directa con la percepción y la satisfacción.

¿Qué se debe contemplar al momento de responder?

Entregar una respuesta es sinónimo de hacer valer un derecho de las personas usuarias, al tiempo que se honra la función pública. En este sentido, se recomienda tener en cuenta lo siguiente:

- Trabajo en equipo y colaborativo. La respuesta puede ser entregada por una sola persona, no obstante, quien está a cargo del proceso de atención de público requerirá del apoyo de todo un equipo de trabajo que cuenta con los elementos informativos necesarios.
- Conocimiento de regulaciones vigentes. Existen normas que orientan sobre el acceso a datos

relacionados con el servicio público, como la Constitución Política, la Ley de Regulación del Derecho de Petición (N° 9097), la Ley Marco de Acceso a la Información Pública (N° 10554), la Ley de Protección de la Persona frente al Tratamiento de sus Datos Personales (Ley N° 8968), el Estatuto de la Justicia y Derechos de las Personas Usuarias, entre otros.

- Enfrentar las situaciones con técnica. Es poco probable que una respuesta que favorece a una persona usuaria provoque reacciones negativas o motive la presentación de quejas. Todo lo contrario, ocurre cuando el personal judicial debe entregar respuestas impopulares y que no serán del agrado de una persona.

En estos casos donde existe el riesgo de enojo y molestia, es muy importante y necesario que el personal judicial dedique mayor esfuerzo y atención por la calidad de las respuestas que brindará.

Por un lado, el contenido es muy importante, porque es lo que permite una adecuada fundamentación de la respuesta que se brinda.

Mientras que, por otro lado, también se deben cuidar las formas, sea de una interacción verbal o escrita. No sólo se trata del tono de la voz sino también de la articulación, la entonación, la intensidad, el ritmo, la respiración, las pausas y los gestos. En el mismo sentido funciona con la redacción a través de la ortografía, los signos de puntuación, las palabras seleccionadas, el lenguaje inclusivo, el uso de mayúsculas y subrayados, entre otros.

Efectividad en la comunicación

“La comunicación es escuchar con atención y hablar con intención”

Carl Rogers y Richard Farson

Algunas buenas prácticas:

- Identificar pronto el tema central o de interés para la persona usuaria.
- No interrumpir, salvo para alinear la comunicación al tema de interés y de esa forma mantener un adecuado control de tiempos. En este mismo sentido, impedir intervenciones o interrupción de terceras personas.
- Cuando la persona usuaria finaliza su idea, resumir la información recibida para confirmar que se comprendió como se esperaba.
- Hacer preguntas clarificadoras, entre ellas las que ayudan a tener clara la pretensión y expectativa de la persona usuaria con respecto al servicio.
- Elaborar respuestas concretas, claras y con el debido fundamento, así como, evitar respuestas evasivas, genéricas e inconclusas.
- El personal judicial debe conocer las fuentes de información y consulta interna, para una ubicación rápida.
- Administrar el riesgo de que una sola persona concentre la información.
- Tener dominio sobre procedimientos institucionales definidos para atender solicitudes de información pública.
- Dimensionar que la calidad de una respuesta depende de la claridad en los procesos y procedimientos, pero también de la calidad de los datos con que son actualizados los sistemas según las directrices institucionales.
- Practicar la comunicación positiva, principalmente al elaborar respuestas que tienen un contenido negativo.
- Evite las expresiones como “yo soy así, este es mi tono de voz y no lo puedo cambiar”. En la vida todo se trata de actitud.
- Lea mucho y sobre temas variados, entre otros beneficios, esta práctica ayuda a mejorar la redacción.
- Conozca sus gestos, desaprenda y aprenda para mostrar equilibrio en todos los aspectos. Por ejemplo, adapte las expresiones faciales a cada circunstancia (evite reírse al dar una mala noticia o reflejar tristeza en momentos de felicidad de otras personas), mantenga un contacto visual que demuestre interés y respeto, pero que no sea invasivo, etc.



Desarrollar habilidades de comunicación requiere práctica, aquí algunos ejemplos...

Conversación No. 1

Cómo decir “no” de forma positiva, para evitar que la amígdala del cerebro perciba la respuesta como una “amenaza”. Veamos el caso de una persona usuaria que se comunica vía telefónica a un despacho judicial para realizar una solicitud.

Persona usuaria	<i>Hola, llamo porque me dijeron que aquí me dan acceso a mi expediente digital.</i>
Personal judicial	<i>Hola, buenos días, ¿con quién tengo el gusto?</i>
Persona usuaria	<i>Me llamo Fernando.</i>
Personal judicial	<i>Don Fernando un gusto atenderlo, mi nombre es Raquel. Le explico, con mucho gusto el Poder Judicial le puede brindar acceso a su expediente digital, eso es un derecho que usted tiene. Por razones de seguridad para usted, ese es un procedimiento que se realiza de forma personal y presencial. Por única vez, solo una vez, usted debe presentarse con su documento de identificación en el despacho judicial más cercano para que puedan ayudarlo.</i> <i>Don Fernando, ¿mi explicación ha sido clara para usted? ¿Puedo servirle en algo más?</i>

Conversación No. 2

Consulte a alguna persona de la oficina o despacho cuando no conozca la información que la persona usuaria consulta. En el caso de Ana, vamos a explicarlo desde un ejemplo de la atención presencial.

Personal judicial	<i>Buenas tardes, tome asiento, en ¿qué puedo servirle?</i>
Persona usuaria	<i>Muchas gracias. Necesito que me brinden acceso al sistema Gestión en Línea, mi expediente está en otra provincia, pero me dijeron que aquí también puedo hacer esta solicitud.</i>
Personal judicial	<i>Por favor espéreme un momentito, necesito confirmar si eso lo puedo hacer aquí, es que como acá no tramitamos su expediente.</i> <i>Momentos después... .</i> <i>Me dice mi jefatura que sí se puede, entonces voy a necesitar su documento de identificación, su número de teléfono celular y su cuenta de correo electrónico.</i>
Persona usuaria	<i>Aquí tiene mi cédula, mi teléfono y mi correo electrónico.</i>
Personal judicial	<i>Gracias Doña Ana, voy a hacer la apertura de su cuenta de Gestión en Línea. Posteriormente, hizo la explicación del cambio de contraseña, devolvió el documento de identificación e indicó, hemos finalizado doña Ana, ¿puedo servirle en algo más?.</i>

Diseño del servicio público

"Una buena experiencia al cliente no ocurre por accidente, ocurre por diseño" Clare Muscutt

Aspectos considerados en el diseño del servicio

Genéricos: son aquellos que pueden ser utilizados en el canal electrónico, telefónico y presencial. Por ejemplo: registros, formularios, controles, etc.

Específicos: son aquellos que aplican solo para un canal de contacto, debido a sus particularidades. Por ejemplo: espacio físico, recurso tecnológico, tiempos de espera, etiqueta, etc.

Sugerencias para el lugar de atención

- Velar por que las sillas estén limpias y secas.
- Mantener fuera del alcance de las personas, las herramientas de trabajo como tijeras, grapadoras y otros.
- Se sugiere disponer de material informativo, sobre todo relacionado con el servicio que brinda el despacho u oficina. En pantallas, volantes o afiches, sin generar saturación de información.
- Por seguridad, evitar exhibir en área de atención de público fotografías de la familia, bolsos, celulares y otros.
- Utilice aromatizantes suaves, considere que algunas personas son alérgicas o sensibles a los olores y en caso de tener música, que sea instrumental con volumen muy bajo.



El filósofo de la administración Peter F. Druker dijo “Lo que no se puede medir no se puede controlar, lo que no se puede controlar no se puede gestionar, lo que no se puede gestionar no se puede mejorar”, consecuentemente, es necesario definir la forma en que se brindará y controlará el proceso de atención de público.

En línea con lo anterior, este documento desarrolla aspectos de diseño del servicio que se brinda de forma presencial, telefónica y electrónica, como canales que el Poder Judicial ha definido para interactuar con las personas usuarias.

Al diseñar es importante tener en cuenta la capacidad instalada, los espacios físicos y tecnología disponible, datos, procesos y procedimientos, entre otros.

Aspectos de diseño genéricos

En apéndices podrá encontrar una plantilla sugerida para registrar la atención de público y un formulario o boleta que podría ser utilizada para remitir a las personas usuarias a otras oficinas o despachos judiciales.

- Implementación de registros de atención de público (aplica para el canal presencial, telefónico y electrónico). Estas herramientas de trabajo son útiles para almacenar información sobre las interacciones que se desarrollan día a día entre el personal judicial y las personas usuarias. Son útiles en actividades de control, evaluación y mejora. Ver Apendice N°1 - Registro de atención de público.
- Formatos para redireccionar a una persona usuaria (aplica para el canal presencial). Este documento cumple la función de una “referencia” que tiene por objetivo mejorar la experiencia de las personas usuarias en la realización de trámites judiciales, porque las envía de una oficina judicial a otra competente para su atención. En dicho documento, se indican los motivos de redireccionamiento de las personas usuarias.

Aspectos de diseño específicos

Buenas prácticas para las interacciones por el **canal presencial**

En los servicios públicos ha predominado la atención presencial, no obstante, eso ha variado con el tiempo debido a la introducción de la tecnología y a la visión institucional de migrar paulatinamente a nuevas formas de interacción.

A pesar de esas nuevas realidades, existe un elemento invariable en los procesos de atención presencial y es la cercanía con las personas. Al respecto, es necesario considerar las particularidades de algunas poblaciones y los cambios generacionales, que suponen nuevos retos a la administración pública.

Espacio físico y organización de la fila

Tomando como referencia la pirámide de Maslow y la jerarquía de las necesidades, las personas buscan en principio satisfacer aspectos de primer orden. En este sentido, las facilidades relacionadas con infraestructura y organización en la forma de trabajo son importantes.

- **Infraestructura:** Contar con un área de atención de personas que sea segura, limpia y ordenada, con acceso a servicios sanitarios y salas de lactancia.
- Además, contar con oficinas que no tengan barreras de acceso para atención de personas con discapacidad y en caso de que existan dichas barreras se implementen otras facilidades como rampas, ascensores, sillas de ruedas u oficinas en planta baja cuando no haya forma de acceder a otros pisos. De esto debe tener conocimiento quien atiende público,

porque es su obligación orientar a las personas cuando tengan algún requerimiento especial.

- **Organización de la fila:** Idealmente se recomienda disponer de pantallas electrónicas y ficheros, para hacer un llamado en orden, así como, diferenciar ventanillas de atención ordinaria y de atención con alguna condición de preferencia, como ocurre con la atención de la población adulta mayor y la entrega rápida de documentos que se solicitan por internet, como las hojas de antecedentes penales según lo establecido en las directrices institucionales.

Tiempos de espera y de atención

El tiempo en fila o tiempo en cola, se refiere al que una persona debe esperar para tener la primera interacción con el personal judicial y ser atendida. Este inicia al ingresar en la oficina o despacho y finaliza cuando comienza el proceso de atención.

Diversos ejercicios de medición y evaluaciones desarrollados por la Contraloría de Servicios han identificado que el umbral promedio de tolerancia en filas presenciales ronda los quince minutos. Este dato funciona como un parámetro de referencia para la gestión de atención al público, pero no constituye un límite rígido. La experiencia real de espera puede variar de forma significativa según factores como la edad de la persona usuaria, condiciones de discapacidad, percepción de urgencia o criticidad del trámite, disponibilidad y claridad de la información, así como el nivel de confort y accesibilidad del entorno. Estas variables influyen directamente en la capacidad individual de tolerar la espera y deben considerarse al diseñar o ajustar los procesos de atención.

Para comprender por qué la espera genera cansancio en las personas, es importante considerar

que la velocidad y la eficiencia son cada vez más valoradas. Existen realidades más ventajosas en otras áreas de servicio, por ejemplo, ofrecen un tiquete programado que se gestiona desde una aplicación y consiste en un espacio que se reserva para recibir la atención de manera presencial en una oficina, a una hora determinada y sin hacer fila; esta circunstancia genera expectativas que en el sector público no siempre se pueden cumplir, por lo tanto, se genera una especie de frustración.

El **tiempo de atención** es el que se dedica a una persona cuando se le brinda información y orientación en primera línea, conlleva el planteamiento de una solicitud al personal judicial y la entrega de una respuesta que podría ser favorable o desfavorable, pero que siempre implica una justificación clara y apropiada del resultado que se ofrecerá a quien requiere dicho servicio.

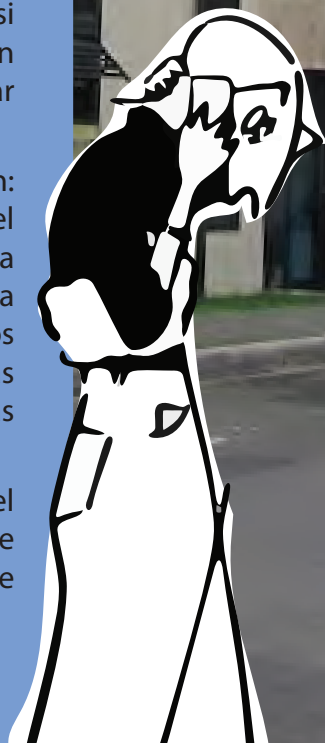
Para definir parámetros de duración razonables, es necesario que cada oficina lleve a cabo una caracterización de la atención que se brinda de forma presencial, describiendo el procedimiento interno que se realizará para atender lo solicitado por la persona y determinando un tiempo promedio de respuesta por cada tipo de atención.

Eficiencia y efectividad

“Eficiencia significa hacer bien las cosas, eficacia es hacer las cosas que hay que hacer” Peter Druker

¿Qué prácticas contribuyen a minimizar la probabilidad de quejas, por el cansancio que produce la espera y por el tiempo que demora la atención?

- No permita que otras personas le interrumpen cuando se encuentra atendiendo público.
- Si ha enfrentado una situación de conflicto, solicite apoyo y apártese cinco minutos para tomar agua y hacer algunas respiraciones. Esta práctica permitirá que su cuerpo y emociones se equilibren, siendo más sencillo retomar la concentración en el rol de atención, sin que se afecte la agilidad en el proceso.
- Esté pendiente de algún colapso en el área de atención de público, para que lo comunique a su jefatura de manera oportuna y se tomen acciones de apoyo.
- Estudie el tiempo aproximado que demoran los tiempos de atención, según el tipo de solicitud y trámites que se realizan. Valore si es razonable colocar esa información en algún material informativo para administrar la ansiedad que genera la espera.
- Para agilizar el proceso de atención: desarrolle un conocimiento profundo del servicio que brinda la oficina, mantenga la información de interés ordenada para que la búsqueda sea rápida, tenga claridad de los procedimientos internos para identificar a las personas responsables de resolver las diversas situaciones que se presentan.
- Advierta a todo el equipo de trabajo, sobre el deber de apoyar a la persona encargada de atender público en caso de requerirse. Este apoyo debe ser justificado y razonable.



Etiqueta aplicada a la atención presencial

La interacción cara a cara ofrece la posibilidad de crear percepciones más amplias sobre el servicio que se brinda, porque se valoran más aspectos que en otros canales de atención. Esta complejidad requiere de la formulación de reglas básicas que permitan alinear los propósitos de la institución con la esencia de las personas que colaboran en ella.

Una proporción muy amplia de la información que procesamos es de naturaleza visual. Bajo esta premisa, el encuentro presencial está fuertemente condicionado por lo que la persona observa: expresiones faciales, lenguaje corporal, entorno físico, señalización, orden y limpieza, entre otros elementos que influyen en la interpretación inmediata del servicio y en la construcción de confianza.

- **Reglamento de vestimenta y excepciones:** El Poder Judicial cuenta con una norma que determina lo esperado con respecto a la indumentaria, accesorios y presentación personal, que es responsabilidad de cada jefatura mantener bajo revisión para garantizar su cumplimiento. Cada tipo de indumentaria tiene un momento y lugar para su uso.
- **Hábitos de higiene:** Por salud e imagen, es necesario mantener prácticas diarias de aseo personal.
- **Postura corporal y gestos:** El cuerpo y la gesticulación tienen la capacidad de sustituir palabras, por lo que son un complemento importante en la comunicación. Debido a que pueden revelar las emociones y sentimientos, es importante tener conciencia de lo que se transmite a las personas usuarias a través de ese lenguaje no verbal.

Obsérvese en un espejo y practique los efectos de las siguientes emociones en usted. Analice cómo se auto percibe y pida la opinión de otras personas, de manera que puedan expresarle cómo se sienten ante dichos gestos y movimientos.

Sorpresa

El cuerpo puede balancearse levemente hacia atrás, los ojos se abren de manera rápida y con este movimiento las cejas se elevan.

Interés

Mirada atenta y abierta, pero respetuosa. Leve inclinación hacia quien se está expresando, sin invadir el espacio personal. Movimiento de cabeza ligero, para mejorar la escucha.

Enfado

El cuerpo se tensa, las manos se cierran, las cejas se juntan, los labios se aprietan y el entrecejo se arruga.

Bienvenida

Rostro sereno, sonrisa sincera, manos libres y brazos abiertos.

Imagen personal

“Lo simple va con todo”

Christopher Bailey

- Procure que su vestimenta inspire profesionalismo, la institución ha definido los parámetros que se deben cumplir.
- Es fundamental ducharse y cepillarse los dientes frecuentemente, el cuidado del cabello, mantener las uñas limpias y lavar las manos con frecuencia, el cambio cotidiano de ropa que esté bien lavada, seca y presentable, refrescar y lustrar el calzado, entre otros.
- Para demostrar disposición, interés y concentración se debe procurar una postura erguida sin que sea necesario exagerarla, sostener una mirada respetuosa, mantener los brazos libres y sin cruzar, evitar los movimientos nerviosos, sostener la cabeza con el cuello y no con las manos, dejar objetos, accesorios y el cabello en su lugar, sin jugar con estos.



Tome en cuenta que el contacto persona a persona requiere iniciativa, proactividad, cordialidad. A continuación, se detallan algunas consideraciones:

- Brinde un saludo afable, haga una presentación breve en caso de no conocer a la persona usuaria (aunque tenga el carné y/o un hablador con su nombre) y si la conoce llámela por el nombre, así como, ofrezca su servicio siempre con buen ánimo. Si olvida presentarse y le piden que se identifique, hágalo prontamente.
- Revise que no existan obstáculos de acceso al área de atención de público para las personas con discapacidad. En caso de identificar alguno, asegúrese de gestionar la solución rápidamente.
- Asegúrese de que se proveerá el servicio de interpretación y/o traducción cuando sea requerido.
- Coordine el préstamo de apoyos técnicos que pueda necesitar una persona con discapacidad y que están a disposición en las Administraciones Regionales del país.
- Las personas esperan y merecen tener toda su atención, por lo que resulta inconveniente colocarse audífonos, utilizar teléfonos celulares u otro dispositivo tecnológico que pueda generar la impresión de desinterés.
- Las personas usuarias realizan desplazamientos que varían en tiempo y distancia, por lo que es conveniente ofrecer soluciones suficientes y sostenibles, para evitar que deban regresar de forma innecesaria.
- Debido a que los horarios en que se brinda el servicio público coinciden con horarios de trabajo y estudios de las personas usuarias, algunas requerirán la confección de comprobantes de asistencia. Sin demora, entregue este tipo de documentación.
- En caso de presentarse sismos, incendios, emergencias de salud, atentados y otros que requieren la aplicación de un protocolo especial, actúe de manera inmediata, acompañando y guiando a las personas usuarias. Procure informarse de estas directrices institucionales y de las particularidades de la zona en que desarrolla sus actividades laborales.
- Si ocurre algún derrame de líquidos que puedan provocar un accidente, o se libera algún fluido biológico, coordine rápidamente con el servicio de limpieza.

Atención al detalle

“El que presta atención a los detalles, sabe cómo hacer magia” Anónimo

Frases que puede utilizar:

- Buen día, mi nombre es Héctor, ¿cuál es su nombre y en qué puedo servirle? (en adelante, refiérase a la persona por el nombre que le indique).
- Para asegurarme de que comprendí lo que necesita, entonces, usted nos visita hoy para saber en qué fecha es que le deben depositar la pensión alimentaria, ¿es así?
- De esta forma completamos lo que me ha solicitado, ha sido un gusto servirle.
- Con mucho gusto puedo ayudarle en su consulta, por favor, me permite su documento de identificación.
- Buenas tardes, me disculpo por el tiempo de espera, mi nombre es Abigail. ¿Cuál es su nombre y cómo puedo ayudarle?
- Claro, con mucho gusto. Voy a necesitar algunos datos, permítame traer un comprobante de asistencia para completarlo.
- Señor(a), por favor mantenga la calma, tenemos que evacuar el edificio. Tome su bolso y pertenencias. Ahora acompáñeme y salgamos despacio al lugar que le indicaré.
- No se preocupe, estas cosas pueden pasar y tienen una solución. Nos vamos a contactar con el personal de limpieza y pronto nos ayudan. Continuemos con la atención.
- Disculpe que no me haya presentado, con mucho gusto le facilito mi nombre, me llamo _____.



Buenas prácticas para las interacciones por el **canal telefónico**

La comunicación telefónica ha sido un canal de interacción de alta demanda por la facilidad que tiene para las personas usuarias. Su calidad está relacionada con factores como la conectividad, el tiempo, el trato, la aplicación de protocolos y el contenido de los mensajes que se intercambian.

Espacio físico y equipo de trabajo

Aunque no lo parezca, el espacio físico, la organización de la información y la preparación del equipo tecnológico implicado en el proceso de atención de personas usuarias por el canal telefónico, es de alta importancia.

- **Infraestructura:** Se requiere un espacio silencioso y tranquilo para evitar problemas de escucha o situaciones que interfieran en la comunicación.

Si se identifican ruidos que dificulten la comunicación, es necesario encontrar la fuente y gestionar la forma de eliminar esa interferencia. Por el contrario, si dicha interferencia proviene del ambiente de la persona usuaria, es importante hacerle saber con respeto que no se escucha apropiadamente y que se requiere una mejora para evitar algún error en la captación de datos.

- **Equipo:** Debe funcionar adecuadamente y contar con un servicio de telefonía estable, para que la comunicación sea fluida.

Antes de iniciar la jornada laboral revise que esté funcionando, para lo cual puede realizar diferentes pruebas. Además, si no ingresan llamadas y es habitual recibirlas, sospeche que algo puede andar mal y verifique que el teléfono no esté mal colgado,

el servicio de telefonía caído, que haya algún problema con la línea u otro. Realice los reportes de averías lo antes posible y coordine con las instancias que corresponde, el comunicado a nivel nacional sobre la suspensión del servicio, así como la reconexión.

Tiempo de espera y de atención

El **tiempo de espera** corresponde a la cantidad de timbres que suena el teléfono antes de ser atendido.

Técnicamente el parámetro para atender una llamada es al segundo o tercer timbre, por lo tanto, es la medida que la institución avala como ideal, cumplirla no sólo debe ser una meta sino la aspiración general.

A continuación, se presenta una escala para valorar el servicio que se brinda por el canal telefónico, el cual parte del valor ideal esperado.

Calidad del Servicio	Valor
<i>Excelente</i>	Atención de llamada del 2do - 3er timbre
<i>Regular</i>	Atención de llamada del 4to al 6to timbre
<i>Deficiente</i>	Atención llamada al 7mo timbre o más

El **tiempo de atención** es el que se destina a resolver las solicitudes que plantea la persona usuaria. En este sentido, la administración pública debe velar por un uso eficiente de los recursos y ser garante de que el servicio se brinde a toda la población en igualdad de trato, de manera que, es muy importante establecer parámetros que eviten cualquier tipo de abuso.

El catedrático de la Universidad de Harvard, Bob Waldinger, afirma que ocho minutos es un tiempo óptimo para comunicar y trasladar el mensaje deseado, sin perturbar los horarios de la persona que se encuentra al otro lado del teléfono.

Seguidamente se presenta una escala para valorar el servicio en términos del tiempo asignado a la atención, que parte del valor teórico sugerido.

Calidad del Servicio	Valor
<i>Excelente</i>	Persona atendida en 8 min
<i>Regular</i>	Persona atendida entre 8 y 12 min
<i>Deficiente</i>	Persona atendida en más de 12 min

El parámetro de ocho minutos se establece con base en los planteamientos divulgados por el catedrático de la Universidad de Harvard, Bob Waldinger, respecto a los tiempos óptimos de interacción telefónica para mantener una comunicación efectiva y enfocada. Debido a la complejidad de la institución y a la diversidad de materias y ámbitos judiciales, es posible que los tiempos reales de atención varíen entre despachos u oficinas. No obstante, este Manual define un estándar de referencia inicial que podrá ajustarse

progresivamente conforme se analice la información recopilada a través de los registros de atención propuestos, permitiendo establecer parámetros más precisos, realistas y alineados con la experiencia institucional.

Etiqueta aplicada a la atención telefónica

Mantener el orden y la estructura de la comunicación aumenta la probabilidad de éxito en las interacciones que se dan por el canal telefónico, tanto como entregar de manera eficiente y efectiva la información o datos que se ha determinado brindar por dicho canal.

Hay diferencia en la forma y contenido de los mensajes que se transmiten cuando se recibe o se realiza una llamada telefónica, por lo que es vital conocer la diferencia y tener dominio de ambos escenarios.

Interés genuino

“La atención es la más rara y pura forma de generosidad” Simone Weil

¿Qué prácticas contribuyen a minimizar la probabilidad de quejas, por el cansancio que produce la espera y por el tiempo que demora la atención?

- Si usted escucha repetidamente un teléfono que suena, proactivamente responda esa llamada.
- Gestione las interrupciones.
- Si ha enfrentado una situación de conflicto, solicite apoyo y apártese cinco minutos para tomar agua y hacer algunas respiraciones. Esta práctica permitirá que su cuerpo y emociones se equilibren, siendo más sencillo retomar la concentración en el rol de atención, sin que se afecte la agilidad en el proceso.
- Advierta a todo el equipo de trabajo, sobre el deber de apoyar a la persona encargada de atender público en caso de requerirse. Este apoyo debe ser justificado y razonable.
- Para atender una llamada en 8 minutos o menos, se necesitan algunas habilidades, como:
 - Capacidad de escucha, que consiste en prestar atención a las personas que requieren un servicio, para comprender rápidamente la necesidad concreta.
 - Capacidad de síntesis, que se trata de dirigir la conversación hacia los temas que son de interés, en forma educada y sutil.
 - El conocimiento del servicio que se brinda, que incluye conocer qué temas pueden atenderse vía telefónica.



Cuando las llamadas ingresan al Poder Judicial

Paso 1: Inicio de la llamada

Es la forma en que se debe responder la llamada. Un orden sugerido es: *Saludo + Nombre de Oficina + Nombre + Ofrecimiento del servicio*



Ejemplo:

"Buen día, Contraloría de Servicios, le atiende _____, ¿con quién tengo el gusto y en qué podemos servirle?"

Paso 2: Desarrollo de la interacción

Es el momento en que la persona se expresa y recibe una respuesta de parte del personal judicial encargado de la atención telefónica.

- Permitir a la persona expresar su idea.
- Cada cierto tiempo asentir utilizando la voz, para indicar presencia.
- Realice preguntas de ampliación y aclaración en caso de ser necesario. Evite que sea un interrogatorio.
- Repita la idea que expone la persona de forma resumida, para confirmar que se comprendió la necesidad. Utilice expresiones como "entiendo que su solicitud es...", "comprendo que usted necesita...", etc."
- Brindar una respuesta oportuna y bien fundamentada.

Paso 3: Cierre de la llamada

Es la forma en que garantizamos que se concluye la atención.

Agradecimiento + Despedida

*"¿Hay algo más en lo que pueda servirle?...
Que tenga buen día..."*



Cuando las llamadas salen del Poder Judicial

Paso 1: Inicio de la llamada

Es la forma en que se debe realizar la presentación. *Saludo + Nombre personal judicial + Oficina desde la cual se hace la llamada + Consulta disponibilidad*



Ejemplo:

“Buen día, mi nombre es _____ y le hablo de _____. ¿Podría atenderme unos minutos? Es importante y no le quito mucho tiempo.”

Paso 2: Desarrollo de la interacción

Es el momento en que se transmite el mensaje requerido por la institución.

Contexto + Detalle



Ejemplo:

“Usted es parte en el trámite del expediente “abc” y necesitamos recordarle información que le interesa, si puede anotar se lo agradeceríamos. Mañana se va a realizar una audiencia de conciliación que inicia a las 10:00 a.m. en la Sala de Juicio N° 1, debe presentarse 10 minutos antes para evitar cancelaciones. La sala está ubicada en el primer piso del edificio de los Tribunales, cuando llega debe informar al personal encargado para que le permitan el ingreso”.

Paso 3: Cierre de la llamada

Es la forma en que garantizamos que se concluye la atención.

Agradecimiento + Despedida

“Muchas gracias por atendernos, que tenga un buen día”



Escala para valorar el servicio

A continuación, se presenta una escala para valorar el servicio en cuanto a la aplicación del protocolo o pasos sugeridos, para llamadas entrantes y salientes.

Calidad del Servicio	Valor
<i>Excelente</i>	Se cumple el protocolo definido (3 pasos completos)
<i>Regular</i>	Se cumple al menos una parte del protocolo definido (1 a 2 pasos)
<i>Deficiente</i>	No se cumple el protocolo definido (ningún paso)

Tome en cuenta que el contacto vía telefónica tiene algunas particularidades.

- **Contenido de la comunicación:** Corresponde a los datos que el personal judicial está autorizado a brindar por medio del canal telefónico para evitar el riesgo de un acceso irregular a la información, debido a la imposibilidad de garantizar la identidad de la persona usuaria.

En las llamadas entrantes, la persona usuaria es la que conoce la intención y el personal judicial es responsable de comprender para brindar respuestas. Mientras que en las llamadas que realiza la institución están relacionadas con diligencias que son de interés para las personas usuarias.

- **Algunas frases ante diversos escenarios:** No todas las comunicaciones telefónicas son iguales, por lo tanto, la preparación y creatividad enmarcada dentro del respeto y cortesía, son fundamentales.

Algunos escenarios en los que es importante la comunicación estratégica son los siguientes:

- **Circunstancias de espera:** Si la persona debe esperar en línea para resolver la consulta o se prolonga el tiempo de espera por cualquier circunstancia.
- **Interferencias en la comunicación por aspectos técnicos:** Si se producen fallas en la comunicación, sea por conectividad de las personas usuarias o del personal judicial.
- **Ante dudas sobre datos o información:** Algunos datos son esenciales para atender las solicitudes de las personas usuarias, por lo que es necesario, desarrollar mecanismo para obtenerlos y que el resultado genere seguridad y certeza de que fueron correctamente tomados.
- **El recurso telefónico:** Debido al costo que representa para la institución, el uso debe ser eficiente y responsable.
 - Para la racionalización del gasto el uso debe ser eficiente, así como justificado en el ejercicio adecuado de las funciones. Puede ser complementado con otras tecnologías como el uso del Teams, Whatsapp y mensajería de textos en los casos que sea posible.
 - Los equipos telefónicos deben estar permanentemente conectados.
 - Impedimento para que personas ajenas a la institución utilicen teléfonos del Poder Judicial.
 - En caso de ser necesario, la atención que se brinda por el canal telefónico podría generar que la respuesta se brinde por medio de correo electrónico.

- Todos los documentos que genera el Poder Judicial que serán entregados a personas usuarias, deben indicar los datos de contacto de la oficina que los genera, tales como: teléfono(s), fax, cuenta de correo electrónico oficial y dirección física de la oficina. Cada vez que se produzca un cambio, estos datos deben ser modificados en la documentación.
- Los equipos telefónicos son fuentes de ignición, por lo tanto, no estarán ubicados cerca de áreas donde se mantengan materiales peligrosos e inflamables.
- Los equipos telefónicos deben ser debidamente desinfectados para evitar la transmisión de enfermedades, con mayor frecuencia en aquellos que están disponible para el uso común. Cada persona que utiliza dicho equipo es responsable de esta desinfección.

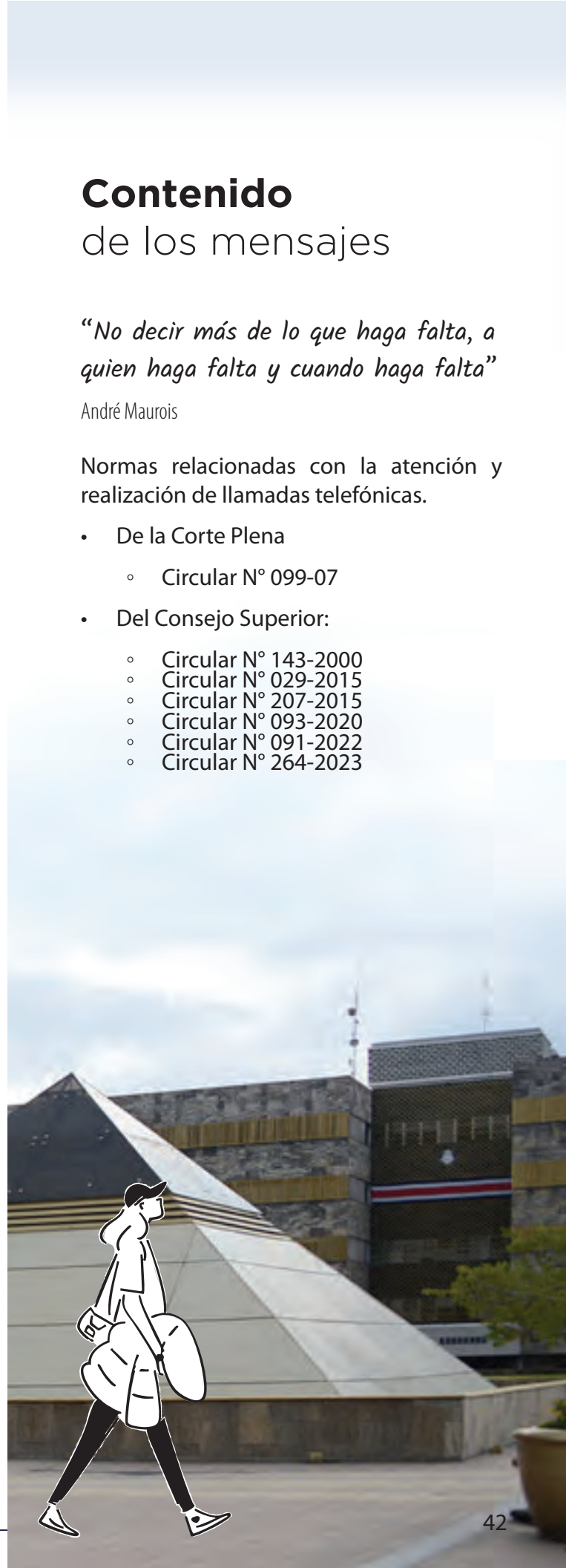
Contenido de los mensajes

“No decir más de lo que haga falta, a quien haga falta y cuando haga falta”

André Maurois

Normas relacionadas con la atención y realización de llamadas telefónicas.

- De la Corte Plena
 - Circular N° 099-07
- Del Consejo Superior:
 - Circular N° 143-2000
 - Circular N° 029-2015
 - Circular N° 207-2015
 - Circular N° 093-2020
 - Circular N° 091-2022
 - Circular N° 264-2023



Frases que puede utilizar...

- Para circunstancias de espera
 - Por favor, permítame un momento para _____.
 - En este momento me encuentro atendiendo a una persona presencialmente, ¿gusta esperar (aproximadamente me tardo ____ minutos) o prefiere que le devuelva la llamada?
 - Debido al tipo de consulta me tomará algún tiempo resolver la situación, si usted gusta, me brinda sus datos de contacto para devolverle la llamada cuando tenga la información que necesita.
- Cuando hay interferencias en la comunicación
 - No escucho adecuadamente porque su voz la percibo muy lejos, o con ruido de fondo. ¿Podemos revisar antes de continuar la llamada?
 - Le escucho de manera entrecortada, podría repetir lo que acaba de decir. Yo logré comprender hasta _____.

Cuando surge alguna duda

- - Por favor, me podría deletrear su _____ (nombre, apellido, correo electrónico, otro).
 - Le voy a repetir algunos datos para que usted confirme si los he tomado correctamente (número de cédula, número de teléfono, correo electrónico, nombres, otros)



Buenas prácticas para las interacciones por el **canal electrónico**

Las personas usuarias pueden utilizar el correo electrónico para establecer interacciones con la institución, debido a que es un canal formalmente establecido por el Poder Judicial para diferentes fines. En este sentido, es importante aclarar qué tipo de comunicaciones pueden darse a través de dicho canal.

- **Presentación de consultas y/o solicitudes de información:** Son las gestiones que plantean las personas usuarias para aclarar alguna duda, solicitar orientación sobre los servicios que se brindan y/o formas de trabajo, estados de expedientes, datos públicos, entre otros.
- **Presentación de escritos:** Este canal funciona para entrega de escritos relacionados con el trámite de los expedientes judiciales, exclusivamente para despachos que no son electrónicos. Al respecto, se definen cuentas de correo específicas y debidamente autorizadas para ese fin, sea de los propios despachos o de las Oficinas de Recepción de Documentos. Los despachos que son electrónicos admiten la recepción de documentos según las normas establecidas en el Reglamento del Expediente Electrónico.
- uso del correo electrónico (Circular N° 185-2014) es una guía de aplicación obligatoria.
- **Tiempo de espera y atención:** Diversas normas establecen que las solicitudes de información pública deben ser atendidas dentro de un plazo máximo de diez días hábiles, salvo en aquellas situaciones en las que la complejidad del requerimiento extienda dicho plazo. En estos casos, la institución debe comunicar oportunamente a la persona usuaria los motivos que justifican la ampliación y el nuevo plazo estimado de entrega, garantizando así transparencia y continuidad en el trámite. Este marco operativo se respalda en disposiciones como la Ley Marco de Acceso a la Información Pública N°10554 y la Ley de Regulación del Derecho de Petición N° 9097, entre otras regulaciones aplicables.

En la comunicación escrita deberán considerarse aspectos de fondo, forma y tiempo.

- El **contenido del mensaje** debe responder a cada aspecto de la gestión que presenta la persona usuaria, evitando dejar temas sin resolver; por esta razón es muy importante comprender el mensaje que se recibe y en caso de no ser así, prevenir de forma oportuna y por el mismo canal, las aclaraciones y/o ampliaciones que sean necesarias.
- **Mensajes cortos, precisos y claros:** Este canal de comunicación puede provocar diferentes sensaciones en la persona que recibe un mensaje escrito, por lo que se recomienda una redacción breve, con uso adecuado de signos de puntuación y excelente ortografía, brindar información u orientación clara y bien fundamentada. El manual de etiqueta para el
- **Estandarización de los mensajes cuando esto sea posible:** Es recomendable desarrollar materiales informativos electrónicos y actualizarlos, para facilitar la entrega de información que es consultada con frecuencia, para que todo el personal brinde la misma respuesta.
- **Derivación de mensajes de correo a la oficina competente:** Se recomienda proceder con prontitud, de ser posible trasladar en menos de 24 horas los correos que presentan personas usuarias con solicitudes de información pública a la instancia competente para resolver, informando a la persona interesada los motivos del traslado y los datos de contacto de la nueva oficina para que pueda realizar el seguimiento al cual tiene derecho.

- **Corrección oportuna por error en el destinatario:** Comunicar de manera inmediata cuando se identifique que una persona ha cometido un error al enviar un correo, de manera que, ese aviso le permita enviarlo a la instancia o persona que corresponda.
- **Utilizar mensajes automáticos:** En caso de ausencia del personal por vacaciones o incapacidades y cuentas de correo utilizadas exclusivamente para la recepción de documentos, es importante configurar mensajes informativos para orientar a quien remite el correo.

Mensaje automático por ausencia del personal judicial

Esta es una respuesta que se configura para comunicar sobre la ausencia del personal judicial, tanto a las personas usuarias como a otras personas servidoras. Esto permite canalizar las gestiones con otras personas.

Estimado(a), un gusto saludarle, espero que se encuentre muy bien.

Me encuentro fuera de la oficina y regreso el lunes 8 de diciembre de 2025. Por el momento, para que su solicitud sea atendida, por favor remitir su comunicación a la cuenta de correo oficial ejemplo@poder-judicial.go.cr, o bien contactarse telefónicamente al 22XX-33XX.

Gracias por su comprensión.

Nombre y/o firma del funcionario(a) ausente
Nombre de la oficina en la que colabora

Mensaje automático para cuentas exclusiva para la recepción de documentos

Esta es una respuesta que se configura para comunicar a las personas usuarias el propósito específico de una cuenta de correo oficial de un despacho y puede ser ajustado, no obstante, debe contar con elementos básicos tales como: saludo, despedida, nombre del despacho al que está asociado la cuenta, reglas claras sobre el uso de la cuenta de correo.

Estimada persona usuaria, reciba un atento saludo.

El (nombre del despacho) le informa que:

- Esta cuenta de correo es utilizada exclusivamente para recibir documentos, recibir solicitudes de información pública, recibir consultas sobre los procesos judiciales que tramita este despacho, etc.
- Su comunicación será revisada y entregada al personal judicial que corresponde, para el debido diligenciamiento.
- No es necesario que responda a este mensaje automático.

Gracias por su atención.

Nombre del despacho u oficina

Teléfono(s) de contacto de la oficina



Frases útiles en la redacción de mensajes escritos

Algunas frases para uso en comunicaciones por correo electrónico:

- Estimado(a) señor(a) _____, por este medio le saludo...
- Estimada persona usuaria, reciba un atento saludo...
- Me dirijo de forma respetuosa para comunicarle...
- Nos complace informarle que...
- El propósito de este correo electrónico es...
- Esperamos que la información entregada por este medio le sea de gran utilidad...
- Quedamos a la orden para lo que estime necesario en el ámbito de nuestra competencia...
- Atentamente, cordialmente, saludos cordiales, etcétera...
- De acuerdo con nuestra conversación telefónica...
- He revisado con atención su correo, sobre el cual tengo las siguientes consultas...
- Respondiendo a su pregunta...
- A continuación, las respuestas a sus preguntas...
- Muchas gracias por su respuesta...
- Recuerde que puede contactarnos cuando lo requiera...
- Gracias por sus valiosos aportes y comentarios...
- Desafortunadamente ocurrió una falla en... trabajamos por solucionarla en el menor tiempo...
- Lamentamos los inconvenientes presentados...
- Agradecemos su paciencia y comprensión...

07.

Responsabilidades de las personas que desempeñan funciones de atención al público y de las jefaturas en la supervisión

La calidad de la atención al público en el Poder Judicial depende tanto del desempeño de las personas servidoras judiciales que interactúan directamente con la ciudadanía, como del rol de supervisión activa que deben ejercer las jefaturas. En este sentido, es fundamental que todo el personal judicial conozca plenamente las funciones, deberes y alcances de su cargo, conforme lo dispone el Manual de Puestos del Poder Judicial, disponible en el sitio web de la Dirección de Gestión Humana, por medio del siguiente enlace:

<https://ghanalisispuestos.poder-judicial.go.cr/index.php/sistema-de-clasificacion-y-valoracion-de-puestos/manual-de-puestos>

Este instrumento constituye la referencia oficial para el ejercicio de las labores asignadas y para garantizar un servicio coherente con los principios institucionales.

Responsabilidades del personal que atiende a la persona usuaria

Las personas que desempeñan funciones de atención al público deben ajustar su labor diaria tanto a lo dispuesto en este **Manual de Atención** como a las funciones definidas en el **Manual de Puestos del Poder Judicial**. Ambos documentos son coherentes entre sí y se complementan: mientras el Manual de Puestos establece las funciones esenciales y responsabilidades propias

del cargo, este Manual de Atención detalla los estándares, lineamientos y prácticas que deben aplicarse para brindar un servicio uniforme, digno y de calidad.

Por ejemplo, en puestos como el de **Persona Técnica Judicial**, el Manual de Puestos incorpora diversas funciones directamente vinculadas con la atención a la persona usuaria, tales como:

- Atender a las personas usuarias de forma cortés, diligente y oportuna conforme a los medios de atención (canales) establecidos en el despacho y la institución.
- Recibir por los medios correspondientes, escritos, documentos, copias y demás piezas que presenten las personas interesadas verificando que se cumplan los requisitos establecidos por la Ley.
- Verificar que la persona que solicita información o acceso a los expedientes sea autorizada o parte procesal.
- Consultar la ubicación y estado de los expedientes en el sistema electrónico correspondiente.
- Mantener al día los diferentes controles establecidos en el área de atención al público.
- Informar a la persona usuaria respecto a la realización de las audiencias, entre otras.
- Localizar y mostrar a las partes autorizadas el expediente judicial siempre en resguardo de la confidencialidad de los casos.
- Brindar información a la persona usuaria respecto de la realización de las vistas, debates u otros.

- Custodiar los expedientes que estén bajo su responsabilidad.
- Firmar la razón de recibido de los expedientes, escritos, los documentos y las copias que sean presentadas al despacho.
- Entregar comprobantes de asistencia solicitados por las personas usuarias que así lo requieran en el proceso.

El cumplimiento fiel de estas funciones contribuye a un servicio homogéneo, eficiente y respetuoso en todas las oficinas y despachos del país. Asimismo, permite evitar errores operativos, inconsistencias en la atención y eventuales responsabilidades disciplinarias.

Responsabilidades de las jefaturas en la supervisión y cumplimiento del Manual de Atención

Las jefaturas de las oficinas judiciales desempeñan un papel determinante en garantizar que la atención al público se brinde conforme a los estándares institucionales. Su responsabilidad incluye velar porque las personas servidoras a su cargo:

- Conozcan y apliquen las funciones establecidas en el Manual de Puestos.
- Cumplan con los lineamientos, principios y prácticas definidas en este Manual de Atención al Público.
- Reciban el acompañamiento, capacitación y retroalimentación necesarios para fortalecer su desempeño.
- Mantengan una conducta profesional basada en el respeto, la empatía y la atención diligente.
- Utilicen los protocolos institucionales en los distintos escenarios de atención.

Asimismo, corresponde a las jefaturas supervisar activamente el servicio brindado, mediante observación directa, revisión de registros, retroalimentación continua e identificación de necesidades de mejora. El ejercicio de esta supervisión contribuye a prevenir riesgos operativos, detectar oportunidades de fortalecimiento y asegurar que los equipos de trabajo mantengan prácticas consistentes y alineadas con el Modelo Integral de Atención al Público.



08.

Medición y Seguimiento del Proceso de Atención al Público

Garantizar una atención de calidad implica medir, analizar y retroalimentar de manera continua el desempeño institucional. Como principio rector, este Manual adopta la premisa de que “lo que no se mide, no se puede mejorar”, lo cual orienta todos los mecanismos de control y seguimiento asociados al Modelo Integral de Atención al Público con su etapa de evaluación de los servicios.

Evaluación institucional del servicio

El Poder Judicial cuenta con una Metodología de Evaluación de los Servicios hacia la Persona Usuaría, elaborada por la Contraloría de Servicios y aprobada por el Consejo Superior en la sesión N°03-2025 del 14 de enero de 2025.

Esta metodología es un instrumento estandarizado que permite evaluar la percepción de las personas usuarias y determinar el nivel de cumplimiento de los estándares de atención establecidos en este Manual. Una de sus dimensiones clave es Interacción con la Persona Usuaría, la cual mide directamente la experiencia de servicio en la atención recibida.

Para su aplicación, se ejecutan estudios especializados para profundizar en áreas específicas, entre ellos:

- Evaluación de la atención telefónica en oficinas y despachos judiciales.
- Evaluación de los servicios por ámbitos y oficinas judiciales.

- Evaluación de los sitios web institucionales.
- Evaluación del servicio de Gestión en Línea.
- Aplicación de clientes incógnitos.
- Estudios temáticos adicionales según necesidades institucionales.

Estos instrumentos permiten medir de forma objetiva la percepción, satisfacción y calidad del servicio, generando insumos para la mejora continua y la toma de decisiones institucionales.

Registro de Atención al Público como herramienta de gestión

De manera complementaria a la evaluación institucional, este Manual sugiere la implementación de un Registro de Atención al Público, el cual permitirá documentar de forma sistemática las interacciones entre el personal judicial y las personas usuarias en todos los canales de atención. (Ver Apéndice N°1 – Registro de atención de público).

La propuesta de este Registro de Atención tiene como propósito generar información operativa que complemente los estudios de percepción y que, en conjunto, permita comprender la experiencia real de atención y así orientar procesos de mejora.

Los datos recopilados mediante el registro permitirán:

- Conocer la cantidad total de atenciones brindadas por oficina y por canal.

- Identificar patrones, necesidades recurrentes y demandas específicas.
- Analizar los abordajes aplicados y la complejidad de los casos.
- Identificar personas usuarias recurrentes y posibles situaciones de riesgo.
- Contar con respaldo y evidencia de las atenciones brindadas.
- Estimar tiempos de espera y atención frente a los estándares definidos.
- Generar datos para la planeación, gestión operativa y evaluación institucional.
- Retroalimentar a los equipos de trabajo.
- Identificar áreas de mejora, riesgos y oportunidades.
- Ajustar protocolos, procedimientos y materiales informativos.
- Priorizar procesos de capacitación y fortalecimiento del personal servidor judicial.
- Fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas institucional.

En conjunto, estos mecanismos aseguran que la calidad de la atención prestada no dependa únicamente de buenas prácticas individuales, sino de un sistema formal, medible y verificable, alineado con los principios del Modelo Integral de Atención al Público y con los objetivos estratégicos del Poder Judicial.

¿A quiénes se les sugiere completar el Registro de Atención al Público?

Se sugiere que el Registro de Atención sea completado por todas las personas servidoras judiciales que desempeñan funciones de atención al público o atención directa a personas usuarias externas, independientemente del canal por el cual se brinde el servicio. Esto incluye, de manera específica, al personal destacado en áreas de manifestación en los despachos judiciales, así como quienes atienden mediante canales telefónicos o electrónicos, siempre que estos últimos correspondan a canales institucionales oficiales.

La importancia de completar el registro se fundamenta en la necesidad de contar con datos uniformes, verificables y comparables que permitan evaluar el comportamiento de la atención, fortalecer la gestión operativa y garantizar la mejora continua del servicio.

Integración de resultados y mejora continua

Los resultados obtenidos tanto de la Metodología de Evaluación como del Registro de Atención permitirán:



CONSULTA,
PARTICIPACIÓN Y VALIDACIÓN



El desarrollo de este Manual de Atención al Público se llevó a cabo mediante un proceso participativo y de consulta institucional y ciudadana, en coherencia con los principios de transparencia, mejora continua y construcción colaborativa que sustentan el Modelo Integral de Atención al Público.

Para garantizar la pertinencia técnica, la aplicabilidad práctica y la alineación con los distintos ámbitos judiciales, la versión previa del Manual de Atención fue remitido para análisis, observaciones y validación a las siguientes oficinas judiciales:

- **Organismo de Investigación Judicial (OIJ)**
Oficio N°CSJ-P02-076-2025
- **Ministerio Público**
Oficio N°CSJ-P02-075-2025
- **Defensa Pública**
Oficio N°CSJ-P02-077-2025
- **Dirección de Gestión Humana**
Oficio N°CSJ-P02-079-2025
- **Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicaciones**
Oficio N°CSJ-P02-080-2025
- **Dirección Ejecutiva**
Oficio N°CSJ-P02-081-2025
- **Dirección de Planificación**
Oficio N°CSJ-P02-084-2025
- **Centro de Apoyo, Coordinación y Mejoramiento de la Función Jurisdiccional** Oficio N°CSJ-P02-078-2025
- **Unidad de Acceso a la Justicia**
Oficio N°CSJ-P02-082-2025
- **Secretaría Técnica de Género y Acceso a la Justicia** Oficio N°CSJ-P02-085-2025
- **Secretaría Técnica de Ética y Valores**
Oficio N°CSJ-P02-083-2025
- **Escuela Judicial**
Oficio N°CSJ-P02-086-2025
- **Centro de Gestión de Calidad (CEGECA)**
Oficio N°CSJ-P02-087-2025

Además, se consultó a todas las Contralorías de Servicios Regionales, en su calidad de instancias clave en la gestión directa de la atención a las personas usuarias y en la identificación de necesidades reales en los diferentes circuitos judiciales del país.

El documento también fue remitido a todas las Comisiones de Personas del país mediante Oficio N°CSJ-P02-088-2025, incluyendo las siguientes:

- Comisión de Personas Usuarias de San José
- Comisión de Personas Usuarias de Alajuela
- Comisión de Personas Usuarias de Heredia
- Comisión de Personas Usuarias de Cartago
- Comisión de Personas Usuarias de Puntarenas
- Comisión de Personas Usuarias de San Carlos
- Comisión de Personas Usuarias de Guanacaste
- Comisión de Personas Usuarias de Pérez Zeledón
- Comisión de Personas Usuarias de Corredores
- Comisión de Personas Usuarias de Limón
- Comisión de Personas Usuarias de Pococí

De esta manera, estas comisiones constituyen un mecanismo de participación ciudadana que representan la voz, expectativas y experiencias de quienes utilizan los servicios judiciales. Sus aportes fueron fundamentales para fortalecer la perspectiva de la persona usuaria, garantizar un enfoque centrado en sus necesidades y asegurar que el Manual responda a los estándares de trato digno, accesibilidad y comunicación clara que la ciudadanía demanda.

Las observaciones fueron recibidas, analizadas e incorporadas en su mayoría para fortalecer la coherencia operativa, la claridad de los procedimientos y la integralidad del Modelo de Atención.

Registro de atención de público

Datos generales

Descripción de la atención brindada

Fecha	Nombre de la persona servidora	Canal de atención	Nombre de la persona usuaria	N° identificación de la persona usuaria	Características que pueden requerir acciones adicionales	Manifestaciones de la persona usuaria	Respuesta brindada a la persona usuaria	Tiempo estimado de atención en minutos
<i>De la atención brindada</i>	<i>De quién brinda la atención directamente</i>	<input type="radio"/> Presencial <input type="radio"/> Telefónico <input type="radio"/> Correo electrónico <input type="radio"/> Otro	<i>Completo con apellidos</i>	<i>Nacionales en formato de 10 dígitos</i>	<input type="radio"/> No aplica <input type="radio"/> Requiere ser referido a otra instancia judicial <input type="radio"/> Requiere escalamiento a la jefatura <input type="radio"/> Requiere coordinación con la persona en teletrabajo <input type="radio"/> Caso complejo	<i>Consulta realizada con detalles suficientes como número de expediente, solicitud realizada, etc.</i>	<i>Detalles de la orientación dada por el personal judicial como fechas, estados de expedientes, etc.</i>	<input type="radio"/> 0-5 minutos <input type="radio"/> 6-15 minutos <input type="radio"/> 16-30 minutos <input type="radio"/> Más de 30 minutos

Formulario de referencia entre oficinas

Registro de la atención brindada en la oficina o despacho de origen

Fecha:
día / mes / año

Hora:
Formato 24 horas

Usuario (a):
Nombre de la persona usuaria

Identificación de la persona usuaria:

Requerimiento de la persona usuaria:

Nombre de la persona que brindó la atención:

Oficina o despacho de origen:

Contacto:

Referencia para la oficina o despacho de destino

Oficina o despacho al cual refiere a la persona usuaria:

Nombre de la persona servidora con la que se coordinó:
Campo no obligatorio

Motivo por el cual se decide referir a la persona usuaria:

Firma de quien refiere

Firma de quien recibe la referencia

Nota: la firma de la persona que recibe la referencia constituye únicamente la constancia de haber recibido el documento, sin que ello implique necesariamente conformidad o aceptación respecto de su contenido.



Modelo Integral *de* Atención al Público



Contraloría
de Servicios
Poder Judicial

Tipo de Documento: Manual

Tema: Manual de Atención al Público

Dirección:
Erick Alfaro Romero

Elaboración:
Katherine Madrigal Olivares

Colaboración:
Carmen Chang Ku
Ronny Segura Guevara

Diseño Gráfico:
Ginger Chinchilla Aguilar