



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**ELEMENTOS DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA QUE INCIDEN EN EL BUEN
FUNCIONAMIENTO DE UN SERVICIO INTEGRADO: EL CASO DE LA
PLATAFORMA INTEGRADA DE SERVICIOS A MUJERES VÍCTIMAS DE VIOLENCIA
EN COSTA RICA**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS**

MINOR EDUARDO BARQUERO AGUILAR

**PROFESORA GUÍA:
ELIZABETH GUERRERO CAVIEDES**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
MARÍA PÍA MARTIN MUNCHMEYER
DANIELA ORTEGA FERNÁNDEZ**

**SANTIAGO DE CHILE
2017**

RESUMEN DE LA TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE: Magíster en Gestión y
Políticas Públicas

POR: Minor Eduardo Barquero Aguilar

FECHA: 13/12/2017

PROFESORA GUÍA: Elizabeth Guerrero Caviedes

**ELEMENTOS DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA QUE INCIDEN EN EL BUEN
FUNCIONAMIENTO DE UN SERVICIO INTEGRADO: EL CASO DE LA
PLATAFORMA INTEGRADA DE SERVICIOS A MUJERES VÍCTIMAS DE VIOLENCIA
EN COSTA RICA**

En el 2011, el Poder Judicial responde al requerimiento de servicios de las mujeres víctimas de violencia doméstica en Pavas, San José, creando la primera PISAV. Esta plataforma reúne y coordina el servicio del Juzgado de Violencia Doméstica y Pensiones Alimentarias, la Fiscalía contra la Violencia y Delitos Sexuales, la Defensa Pública, el Departamento de Trabajo Social y Psicología, la Oficina de Atención y Protección de Víctimas del Delito (OAPVD), y la Unidad Médico Legal en un solo local. Un año después, los niveles de satisfacción de las usuarias con el servicio ofrecido en la PISAV de Pavas, contrastan con informes anteriores sobre precepción de los mismos servicios ofrecidos de forma separada en otras sedes de San José.

Lo anterior motivó este estudio de alcance descriptivo, que analiza las dimensiones de la gestión estratégica, organizacional, programática, y política para explicar el buen funcionamiento de la plataforma. Se revisaron los antecedentes, por medio de la documentación propia del programa, al igual que bibliografía que permite enmarcar el surgimiento y permanencia de organizaciones como la PISAV en el seno del estado. Además, se optó por la entrevista semiestructurada aplicada a tres tipos de actores: actores de implementación, actuales operadoras y una ex usuaria, ahora mentora de mujeres víctimas de violencia.

En conclusión, en su dimensión organizacional, la PISAV es un arreglo de oficinas que conservan su naturaleza y funciones, y procedimientos de general aceptación que se articulan en función de las condiciones personales y situacionales de las usuarias. En la dimensión programática, las oficinas se abstraen parcialmente de los cuadros de planificación de sus ámbitos, sin contravenirlos, para dar paso a un “objetivo común”. Este objetivo común tiene una fuerte carga valórica, y es complementado con un grupo de principios rectores que actúan como elemento de cohesión para el grupo, y se manifiestan en una sólida coordinación intrainstitucional. En su dimensión política, la plataforma surgió y se replicó al amparo del jerarca de mayor poder en la institución y mantuvo una línea de autorización y mando directo con él. La combinación de las expresiones de la plataforma en cada dimensión, configuró un modelo de atención integral, caracterizado por la flexibilidad y el pragmatismo. Esto le ha permitido irse adaptando a las necesidades, y entregar servicio oportuno, pertinente y humanizado, forjándose tempranamente legitimidad entre sus usuarias.

Dedicada a:

Dios, creador y sustentador de todo,
por darme salud y fuerza para concluir esta meta.

Mi esposa, signataria de un voto de amor imperecedero,
por compartir conmigo esta aventura.

Mis padres y hermana, guardianes de la esperanza,
por tenerme en sus oraciones.

AGRADECIMIENTOS

A la Agencia de Cooperación Internacional de Chile (AGCI) por su gentil y desinteresado auspicio.

A todo el equipo docente y administrativo del MGPP de la Universidad de Chile por su trabajo más allá del deber, convirtiendo una experiencia académica en una inolvidable experiencia de vida.

A todos muchas gracias.

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CUADROS	VI
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	VI
1. INTRODUCCIÓN	7
2. MARCO CONCEPTUAL	9
2.1 GESTIÓN PÚBLICA Y EL ROL DE LA GERENCIA SOCIAL	9
2.2 GESTIÓN ESTRATÉGICA	12
2.3 GESTIÓN ORGANIZACIONAL	14
2.4 GESTIÓN PROGRAMÁTICA	20
2.5 GESTIÓN POLÍTICA	21
3. ANTECEDENTES	23
3.1 LEGITIMIDAD DE LA RESPUESTA JUDICIAL A LA VIOLENCIA DOMÉSTICA	23
3.2 MANDATOS SOBRE DERECHOS DE LAS VÍCTIMAS DE VIOLENCIA DOMÉSTICA	26
3.3 PROPUESTA JUDICIAL PARA EL EJERCICIO EFECTIVO DE LOS DERECHOS DE LAS VÍCTIMAS DE VIOLENCIA DOMÉSTICA: PISAV	28
4. METODOLOGÍA	34
4.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	34
4.2 DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA DEL ESTUDIO DE CASO	35
4.3 OPERACIONALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	37
4.4 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	41
5. ANÁLISIS DE RESULTADOS	42
5.1 UN NUEVO ARREGLO ORGANIZACIONAL Y PROCEDIMENTAL.	46
5.2 DIVERSIDAD DE OFICINAS CON UN OBJETIVO COMÚN	63
5.3 UNA IMPLEMENTACIÓN TOP DOWN QUE FORJÓ LEGITIMIDAD	75
6. CONCLUSIONES	87
7. BIBLIOGRAFÍA	92
ANEXO 1: LISTADO DE ENTREVISTADOS	99
ANEXO 2: MATRIZ PARA LA OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	100
ANEXO 3: GUÍA TEMÁTICA PARA ENTREVISTA	101

Índice de cuadros

CUADRO Nº 1 LOS SEIS DESAFÍOS DE LA GESTIÓN PÚBLICA	10
CUADRO Nº 2 PRINCIPIOS DE LA PISAV	30
CUADRO Nº 3 CASOS INGRESADOS A LAS OFICINAS QUE CONFORMAN EL PISAV EN PAVAS. AÑOS 2012 AL 2015	31
CUADRO Nº 4 DETALLE DE ENTREVISTAS POR TIPO DE ACTOR	36
CUADRO Nº 5 ENFOQUE, PROFUNDIDAD Y ALCANCE DE LAS SUBDIMENSIONES DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL	39
CUADRO Nº 6 ENFOQUE, PROFUNDIDAD Y ALCANCE DE LAS SUBDIMENSIONES DE LA GESTIÓN PROGRAMÁTICA	40
CUADRO Nº 7 ENFOQUE, PROFUNDIDAD Y ALCANCE DE LAS SUBDIMENSIONES DE LA GESTIÓN POLÍTICA	41
CUADRO Nº 8 DOTACIÓN DE SISTEMAS POR OFICINA	56
CUADRO Nº 9 PRINCIPALES COMPONENTES DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS 2013-2018 POR ÁMBITO JUDICIAL	65
CUADRO Nº 10 CONTENIDO DEL DOCUMENTO FUNCIONAL DE LA PISAV	66
CUADRO Nº 11 VALORES DECLARADOS POR ÁMBITO JUDICIAL	71
CUADRO Nº 12 MANDATOS FORMALES VINCULANTES A LA PISAV	84
CUADRO Nº 13 MANDATOS DE NIVEL "MESO Y "MICRO"	86

Índice de Ilustraciones

ILUSTRACIÓN Nº 1 EL "CAMPO" DE LA GERENCIA SOCIAL	11
ILUSTRACIÓN Nº 2 MARCO ESTRATÉGICO PARA LA CREACIÓN DE VALOR PÚBLICO	12
ILUSTRACIÓN Nº 3 IDENTIFICACIÓN DE SUBDIMENSIONES A PARTIR DE LOS APORTES CONCEPTUALES DE AUTORES CONSULTADOS	15
ILUSTRACIÓN Nº 4 ÁMBITOS DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS	17
ILUSTRACIÓN Nº 5 REINTERPRETACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DE PORTER	19
ILUSTRACIÓN Nº 6 UBICACIÓN DE LAS PISAV PAVAS, SAN JOAQUÍN DE FLORES Y LA UNIÓN EN EL VALLE CENTRAL, SAN JOSÉ, COSTA RICA, 2017	25
ILUSTRACIÓN Nº 7 COMPONENTES DE LA POLÍTICA DE IGUALDAD DE GÉNERO DEL PODER JUDICIAL DE COSTA RICA	28
ILUSTRACIÓN Nº 8 OPERACIONALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	38
ILUSTRACIÓN Nº 9 ESTRUCTURA DE LA PISAV	48
ILUSTRACIÓN Nº 10 DIAGRAMA DE FLUJO PARA USUARIA MAYOR DE EDAD QUE SOLICITA TODOS LOS SERVICIOS	51
ILUSTRACIÓN Nº 11 DIAGRAMA DE CONVERGENCIA EN EL USO DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN	58
ILUSTRACIÓN Nº 12 MANIFESTACIONES DE LOS ELEMENTOS DEL MARCO ESTRATÉGICO DEN LA PLATAFORMA INTEGRADA DE SERVICIOS A LAS VÍCTIMAS PISAV	91

1. INTRODUCCIÓN¹

La violencia doméstica en contra de las mujeres es un fenómeno persistente y recurrente en muchos de los hogares de Costa Rica. Esta triste realidad se presenta especialmente exacerbada en las comunidades urbano marginales, aunque no de forma exclusiva. Ante este fenómeno, el Poder Judicial tiene el deber, en el corto plazo, de proveer respuestas que salvaguarden la integridad de las víctimas, y en el mediano plazo, abordar las causas de fondo del mismo. Estas respuestas deben ser entregadas en buenas condiciones de oportunidad, y con pertinencia y calidad.

Este no era el caso entre 1997 y 2009, ya que diagnósticos y estudios realizados indicaron que servicios judiciales básicos en el combate a la violencia doméstica, como la asignación de pensión alimentaria, el trámite de órdenes de aprehensión del obligado alimentario, y la representación legal por parte de la Defensa Pública, presentaban bajos niveles de aceptación y confianza entre las usuarias.

Para responder al problema de confianza en estos servicios, en el 2011, el Poder Judicial, implementó un modelo de atención integral denominado “Plataforma Integrada de Servicios a la Víctima” (PISAV). Años después a la entrada en operación de esta plataforma, encuestas y estudios de opinión realizados mostraron altos niveles de satisfacción en los servicios antes mencionados. Mismos servicios que históricamente habían obtenido una mala evaluación por parte de las usuarias cuando eran brindados fuera de la plataforma. Fue este contraste y la singularidad de la plataforma lo que motivó este estudio.

La Plataforma Integrada de Servicios a la Víctima (PISAV) es un programa del Poder Judicial de Costa Rica que reúne y coordina los servicios entregados por el Juzgado de Violencia Doméstica y Pensiones Alimentarias, la Fiscalía de Delitos Sexuales y Violencia Doméstica, la Defensa Pública, el Departamento de Trabajo Social y Psicología, la Oficina de Atención y Protección de Víctimas del Delito (OAPVD), la Unidad Médico Legal y la Defensoría Social del Colegio de Abogados de Costa Rica, en un solo espacio físico.

El objetivo de la plataforma es brindar atención legal, social y psicológica a mujeres víctimas de violencia doméstica, asegurándose que se les garanticen sus derechos y que se no sean revictimizadas por las diferentes oficinas judiciales. Estudiar la PISAV es relevante, ya que es un programa que aporta valor a la

¹ Nuestra preocupación ha sido evitar la discriminación entre hombres y mujeres en uso del lenguaje. Sin embargo, para eludir la sobrecarga en el texto originada por el uso de o/a y os/as al distinguir entre sexos, optamos por el masculino genérico clásico, en el entendido que representa ambos sexos.

sociedad en tres acciones, como lo señala Mokate & Saavedra (2006): i) el fortalecimiento de las capacidades y oportunidades de actores tradicionalmente excluidos, ii) el proceso de formación de políticas públicas incluyentes y iii) la generación de resultados e impactos de políticas y programas sociales que surgen del seno de la organización.

Pregunta de investigación y objetivos.

La pregunta de investigación de este estudio es: ¿Qué factores de la gestión estratégica de la PISAV posibilitan mejoras en la entrega de servicios judiciales a mujeres víctimas de violencia? Al responder esta pregunta se busca explicar los elementos que interactúan en las dinámicas internas del modelo y comprender cómo estos han incidido en la entrega de los servicios.

El objetivo general de este estudio es determinar cómo los componentes de la gestión estratégica de la PISAV posibilitaron mejoras en la entrega de servicios judiciales a mujeres víctimas de violencia.

Los objetivos específicos son:

Establecer de qué forma la gestión organizacional de la PISAV cambió la forma tradicional de entrega de servicios a las mujeres víctimas de violencia.

Determinar cómo la PISAV articula dentro de su gestión programática los diferentes servicios que la integran.

Identificar los recursos y los mecanismos de autorización y legitimidad que permitieron la creación y la consolidación de la PISAV.

En cuanto a la metodología, el estudio tuvo un alcance descriptivo y siguió un enfoque cualitativo. Las fuentes de información fueron el análisis documental y las entrevistas a actores representativos de la PISAV. La técnica de recolección de información sobre los actores fue la entrevista semi-estructurada, y el método de análisis fue el análisis de contenido. La muestra se conformó de 13 personas clasificadas en actores de implementación (ex funcionarios), operadores actuales y una ex usuaria de la plataforma, quien ahora es mentora de usuarias actuales.

Este estudio parte por los antecedentes de la PISAV, seguido de eso expone el marco de conceptos pertinente para la comprensión de su naturaleza y contexto institucional en el que opera. Luego continúa con la metodología y concluye con un apartado para los resultados y uno para las conclusiones. Al finalizar el estudio se espera informar acerca de los elementos potenciadores de la mejora en la entrega de servicios y recomendar elementos concretos para la mejora continua de la PISAV.

2. MARCO CONCEPTUAL

Entender cómo los factores de la gestión estratégica de la PISAV han incidido en la mejora de servicios a las mujeres víctimas de violencia, requiere de un instrumental teórico y conceptual que nos guíe en la comprensión desde los aspectos generales a los específicos de la gestión estratégica. El marco conceptual permite tener claro la esencia de lo discutido, además de las situaciones de borde, que en algunos casos pueden resultar difusas, pero no indefinibles.

En ese sentido, para contextualizar el estudio de los factores de la gestión estratégica, se hace necesario, en primera instancia, definir qué se entiende por gestión pública, y qué es y cuál es el rol de la gerencia social (ver apartado 2.1). Luego, definir qué es la gestión estratégica y cuáles son sus áreas de trabajo, qué es gestión programática, gestión política y gestión organizacional, y cuáles son los componentes de cada una de estas dimensiones (ver apartado 2.2).

2.1 Gestión pública y el rol de la gerencia social

En cuanto al tema de gestión, autores como Fayol, Gulick, y Urwick, teorizaron fundamentalmente para el mundo privado definiendo la gestión como el proceso que agrupa las tareas de planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar en las empresas (Ramió, 2010). Sin embargo, “la gestión pública no es igual a la administración de empresas” (Mokate & Saavedra, 2006), y pese a que la experiencia y teoría de la gerencia empresarial aporta a la gerencia social (Jones y Thompson, 1999, en Mokate & Saavedra, 2006) no son lo mismo.

Entre otras diferencias, la gestión pública enfrenta seis desafíos que la caracterizan. Estos desafíos son presentados en el siguiente cuadro:

Cuadro nº 1 Los seis desafíos de la gestión pública

Desafíos de la Gestión Pública	
I. El objetivo final de las organizaciones que promueven el desarrollo social en los ámbitos públicos radica en crear valor público. Para crearlo, estas organizaciones gestionan iniciativas para lograr cambios entre sus poblaciones objetivo y además enfocan esfuerzos para asegurar que haya financiamiento suficiente y para promover la sobrevivencia de la organización.	IV. Quienes ejercen la gerencia social interactúan con individuos y comunidades, desempeñando múltiples papeles en su relación de intercambio con las organizaciones públicas. Por lo tanto, el ejercicio de la gerencia social conlleva la gestión de servicios pertinentes y de calidad para los clientes, beneficiarios y obligados. A su vez, requiere de información, respuesta, rendición de cuenta y trato a todos con el respeto correspondiente a su carácter de ciudadanos.
II. Los recursos públicos - limitados o escasos frente a las necesidades y deseos.	V. El alcance de la gerencia social está compuesto por el carácter de coordinación de las redes inter organizacionales (macro- y meso-gestión), y también por el proceso organizacional interno que se denominará micro gestión.
III. Los ciudadanos tienen voz determinante sobre lo que genera valor público y lo que se debe priorizar. Estas elecciones se expresan a través de procesos de deliberación y representación política. Por ello, las organizaciones que proponen la generación de valor público responden a varios mandantes.	VI. Los beneficios generados a través del ejercicio de la gerencia social no deben entenderse únicamente como la entrega de productos y servicios, sino como los impactos de esos productos y la calidad de los procesos que conducen a su entrega y su uso adecuado.

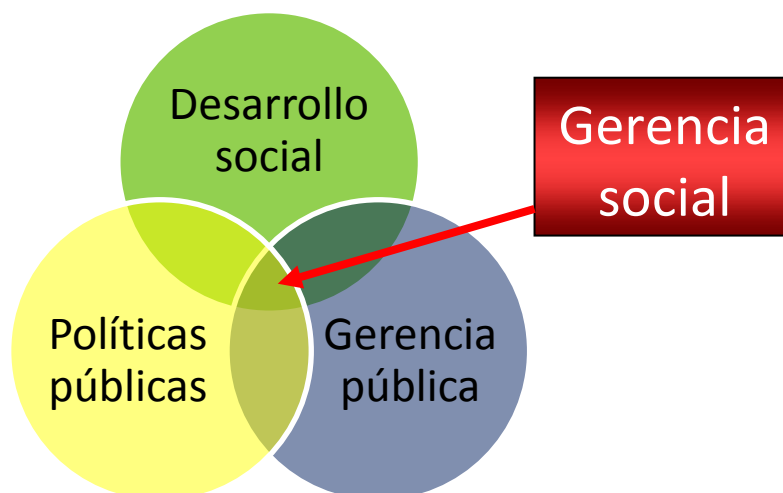
Fuente: Tomado de Mokate, K. & Saavedra J. (2006). Gerencia social: un enfoque integral para la gestión de políticas y programas. Washington. D.C.: Instituto Interamericano para el Desarrollo Social.

Otro autor, Hood (1998), define la **gestión pública** como el problema de cómo diseñar y manejar los servicios públicos y el trabajo minucioso del gobierno ejecutivo. El término ha estado en discusión por muchos años y lo que se conoce como “administración pública” ahora se denomina “gestión pública” (Chandler, 1991 en Hood, 1998). Este cambio se corresponde con una evolución reformadora de la burocracia estatal, que hace que el gobierno ahora se parezca más a una empresa y pone mucho mayor énfasis en el papel del gerente (Hood, 1998).

En relación a la **gerencia social**, Mokate & Saavedra (2006) indica que es un campo de acción (o práctica) y de conocimientos estratégicamente enfocado en la

promoción del desarrollo social. Su tarea consiste en garantizar la creación de valor público por medio de la gestión, contribuyendo a la reducción de la pobreza y la desigualdad, así como al fortalecimiento de los estados democráticos y de la ciudadanía. Para responder a estos objetivos, es necesario recurrir concurrentemente a las disciplinas de la gerencia pública, el desarrollo social y la política pública. La confluencia de estas disciplinas es el campo de la gerencia social.

Ilustración n° 1 El "campo" de la gerencia social



Fuente: Adaptado de Mokate, K. & Saavedra J. (2006). Gerencia social: un enfoque integral para la gestión de políticas y programas. Washington. D.C.: Instituto Interamericano para el Desarrollo Social.

Adicionalmente, Mokate & Saavedra (2006) señala que todas las reflexiones sobre la gerencia social coinciden en caracterizarla como una práctica altamente estratégica, enfocada específicamente en el logro de transformaciones sociales.

En este contexto, Mokate & Saavedra (2006) provee como herramienta de análisis el marco estratégico para la creación de valor público. Este marco destaca la importancia del concepto de valor público, reconoce la multiplicidad de actores involucrados en los asuntos públicos, y el trabajo político, programático y organizacional necesarios para alcanzar la efectividad de la gestión con impacto en el mejoramiento de la calidad y condiciones de vida de la población.

También, Mokate & Saavedra (2006) indica que la mayoría de modelos de estrategia se limitan en cómo se entrega valor a los usuarios o beneficiarios mediante políticas, programas o proyectos, es decir solo el área organizacional, pero descuidan las fuentes de legitimidad, el apoyo político y la capacidad

organizacional para la implementación, las cuales se corresponden con el área política y programática.

A continuación se presenta un esquema del marco estratégico que involucra las tres áreas en el proceso de creación de valor público, y luego se da paso a definir cada área y sus componentes.

Ilustración nº 2 Marco Estratégico para la creación de valor público



Fuente: Tomado de Mokate, K. & Saavedra J. (2006). Gerencia social: un enfoque integral para la gestión de políticas y programas. Washington. D.C.: Instituto Interamericano para el Desarrollo Social.

2.2 Gestión estratégica

La gestión estratégica es la perspectiva desde donde se abordó el estudio de caso de la PISAV y se corresponde con el objetivo general del presente estudio. Tal como lo señala Mokate & Saavedra (2006), la gestión estratégica ha sido definida por muchos autores como Russell Ackoff, Fred R. David, H. Igor Ansoff, Michael E. Porter, todos ellos con una clara orientación hacia el sector privado. También hay autores que han hecho sus aportes al concepto de gestión estratégica en el sector público, siendo el más destacado Mark Moore.

Para comprender la gestión estratégica se asumirá la postura de Moore y su “gestión estratégica y creación de valor público”. Él establece que la gestión estratégica en el sector público requiere que el director público gestione los aspectos programáticos, los aspectos políticos y los aspectos organizacionales, con el propósito de que la acción pública genere bienes y servicios valorados por la ciudadanía (Mokate & Saavedra, 2006).

El concepto de gestión estratégica involucra la gestión de los recursos de las organizaciones, sean públicas o privadas, para el logro de los objetivos propuestos. La gestión estratégica es además una tarea compleja, para la cual cada autor propone modelos que buscan posicionarse como reglas generales de actuación para los actores de las organizaciones. Sin embargo, claramente no existe una misma regla útil para todas las organizaciones, y menos para el sector público, el cual es complejo y difuso por definición (Mokate & Saavedra, 2006).

Por ejemplo, para Moore (1999) la **gestión estratégica** en el sector público consiste en una forma diferente y más útil de pensar en el papel de los directivos públicos. En ella, estos se consideran exploradores que intentan descubrir, definir y crear valor público. Así, en lugar de limitarse a diseñar las formas de cumplir con el mandato, estos se convierten en innovadores (Moore, 1999).

Considerando lo anterior, los integrantes de la PISAV, ya sean jefes u operadores, cumplen roles de directores en los términos que lo establece Moore (1999), porque disponen de un conjunto de recursos públicos que les han sido confiados para su administración, y sobre los cuáles deben obtener el mayor rendimiento en beneficio de los ciudadanos.

En consecuencia, este estudio procuró capturar cuán estratégicamente los directores han gestionado la plataforma para crear valor público y cómo esto explica el mejoramiento en la entrega de los servicios a las mujeres víctimas de violencia.

Por lo anterior, se siguió el modelo estratégico para la creación de valor público propuesto por Mokate & Saavedra (2006). Según este modelo, las áreas de la gestión estratégica son la gestión organizacional, la gestión programática y la gestión política, las cuales son expuestas en los apartados 2.3, 2.4 y 2.5, respectivamente. Estas tres áreas constituyen las tres dimensiones principales del estudio y se corresponden con sus tres objetivos específicos. Además, cada dimensión se divide en sub dimensiones, las cuales son definidas a continuación:

2.3 Gestión organizacional

Esta es la primera dimensión del estudio de caso y se corresponde con su primer objetivo específico. Según Mokate & Saavedra (2006), esta área se relaciona con el diseño e implementación de procesos, sistemas y estructura para desarrollar relaciones, rutinas y capacidades organizacionales. Para este fin, se necesita fortalecer conceptos, destrezas, capacidades y valores de la gerencia social, así como capacitar a la gerencia operativa en temas de organización, procesos y sistemas para la entrega de servicios sociales.

Los conceptos de estructura, procesos y sistemas señalados son parte de la dimensión de la gestión organizacional propuesta, pero faltan algunas sub dimensiones necesarias para abordar el estudio de caso y responder a la pregunta de investigación. Para solventar esa falencia, se extendió la investigación bibliográfica, se refinaron los conceptos de “estructura” a “estructura administrativa”; el de “funciones y procesos” a “procesos primarios y de apoyo”; y el de “sistemas” a “sistemas de información” y “control de gestión”. Este último sustentado por Ramió (2010), que considera los sistemas como de información, pero también de control (ver Ilustración nº 4). Además, se incluyó conceptos nuevos como organización, recursos y coordinación intrainstitucional.

En la ilustración nº 3 se muestra la relación entre los autores consultados, sus aportes conceptuales originales, el proceso de refinamiento conceptual por medio de la consulta e incorporación de perspectivas adicionales, y el arribo a las sub dimensiones utilizadas en el estudio de caso. Seguido a la ilustración se exponen las definiciones de cada una de las sub dimensiones.

Ilustración nº 3 Identificación de subdimensiones a partir de los aportes conceptuales de autores consultados



Fuente: elaboración propia /simbología: Sd: sub dimensión

- **Organización:** Este concepto, pese a no ser utilizado como una subdimensión del estudio, se cita por su importancia clave en la comprensión del ente estatal como un todo, antes de entrar a conocer y comprender sus partes. Desde la perspectiva de Ramió (2010), en la organización pública se agrupan las dimensiones de entorno, objetivos, estructura administrativa, recursos humanos, recursos tecnológicos, financieros y materiales, y procesos administrativos. Además, las organizaciones públicas se articulan en tres grandes ámbitos: el socio-técnico, el político-cultural y el de control y mejora.

El primer ámbito, el socio-técnico, agrupa todos los elementos clásicos que posee cualquier organización: el entorno, los objetivos, la estructura administrativa, los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos, las funciones y procesos administrativos, y los procesos de prestación de servicios. El segundo, el ámbito político cultural, se compone de realidades políticas, en donde actores intraorganizativos que tienen objetivos muy diversos luchan por dominar espacios compartidos, generándose lógicas de conflicto. El último, control y mejora, significa que las organizaciones controlan sus procesos y actuaciones, revisan que sus dinámicas atiendan a lo previamente programado, haciendo uso de sistemas de información y control que facilitan el diagnóstico de los elementos organizativos.

Ilustración nº 4 Ámbitos de las organizaciones públicas



Fuente: adaptado de Ramió, Carles (2010). Teoría de la Organización y Administración Pública. Universitat Pompeu Fabra, España.

- **Estructura administrativa:** según Ramió (2010), es el esquema formal que representa las relaciones, las comunicaciones, los procesos de decisión y los procedimientos que articula a un conjunto de personas, unidades, factores materiales y funciones que están orientados a la consecución de objetivos determinados. La estructura equivale a un conjunto de mecanismos destinados a fragmentar el trabajo en diferentes tareas sin perder una visión integrada.
- **Recursos:** Si bien Ramió (2010) denomina esta subdimensión “recursos”, en términos genéricos, en su exposición indica que el elemento humano relega el resto de variables organizativas a un segundo plano porque las organizaciones son fundamentalmente un agregado de personas. Por eso no tiene sentido proponer sofisticados diseños estructurales o introducir recursos tecnológicos avanzados si no se dispone de empleados capaces y estimulados para implementarlos. El autor no omite el valor de los otros recursos, como los financieros, materiales y tecnológicos, al realzar la importancia del recurso humano. En el análisis se adopta esta postura, porque si bien se estudia la gestión de los recursos materiales, financieros y

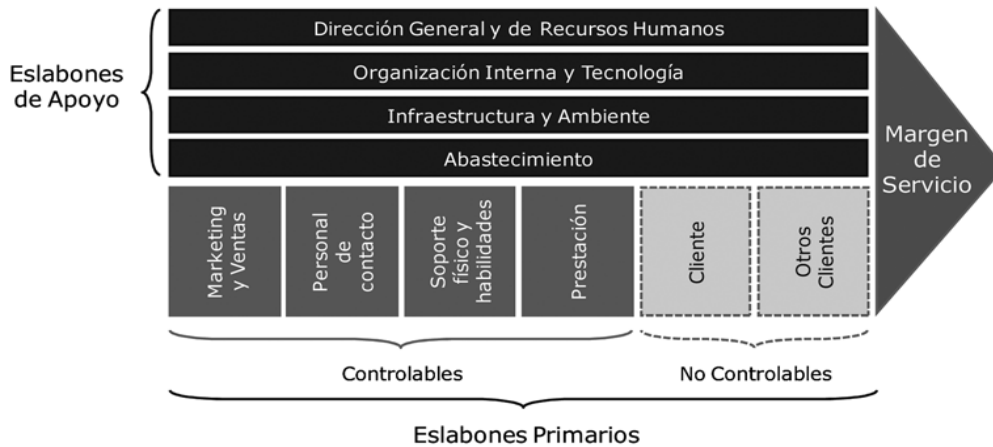
tecnológicos, el factor humano es relevante en una organización de servicio público como la plataforma PISAV.

- **Procesos:** Estos persiguen el objetivo de satisfacer las necesidades concretas del cliente interno o externo de la organización (Ramió, 2010). Siguiendo con la propuesta metodológica de Ramió (2010), corresponde hablar de procesos administrativos y procesos de prestación de servicios (o procedimientos como se le llama en la administración pública).

Una tendencia muy de moda, cuando se escribe sobre procesos, es echar mano a los conceptos de actividades primarias y actividades de apoyo de la cadena de valor de Porter (2004). Sin embargo, considerando que sus definiciones nacieron en el contexto de la producción de bienes, no de servicios, dicha visión puede generar imprecisiones si se le aplica tal cual a la entrega de los servicios públicos. Es por eso que para mitigar esta falencia, pero sin perder la potencia del modelo, se recurre a una reinterpretación del mismo aplicada a los servicios y elaborada por Alonso (2008).

- **Procesos primarios y procesos de apoyo:** Alonso (2008) considera que para establecer una taxonomía de procesos primarios y de apoyo que se adapte a la producción y entrega de servicios, primero se tiene que comprender que los servicios se diferencian de los bienes por su intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y caducidad. A partir de esta caracterización se puede reinterpretar la cadena de valor de Porter (2004). Las actividades son renombradas como “eslabones” y son clasificados en primarios y de apoyo. Además, subdivide los eslabones de apoyo en controlables y no controlables. En la ilustración nº 5 se aprecia la cadena de Porter reinterpretada por Alonso (2008).

Ilustración nº 5 Reinterpretación de la cadena de valor de Porter



Fuente: Tomado de Alonso, G. (2008). Marketing de servicios: reinterpretando la cadena de valor.

- **Coordinación intrainstitucional:** Murdoch (2011) define esto como la capacidad de una institución de coordinarse internamente entre sus oficinas. El desarrollo de capacidades de coordinación a lo interno de la organización no solo es beneficioso para la administración interna del ente sino también son beneficiosas en las dinámicas a lo externo, esto es, en la relación con otras organizaciones. El autor aborda los procesos de constitución de estructuras para la coordinación, así como similares niveles de poder entre las oficinas en el proceso de coordinación (Murdoch, 2011).
- **Sistemas de información:** Para Ramió (2010), éstos hacen referencia a los sistemas que intercambian información entre los sistemas operativos de la organización (los que realizan operaciones que generan productos y/o servicios), y los sistemas de pilotaje (los que deciden el comportamiento de la organización, teniendo en cuenta sus medios y la situación del entorno).
- **Control de gestión:** En este título se han reunido dos conceptos diferentes, pero muy vinculados: el control de gestión y la evaluación. En el caso particular se recurre a una definición sencilla, pero que es suficiente para los propósitos del estudio. Según Ramió (2010), los controles de gestión tienen como objetivo que la actividad y las actuaciones públicas atiendan a los criterios de economía, eficacia y eficiencia. Para Ramió (2010), el control de gestión considera el uso de indicadores de efectividad o de impacto que miden el impacto final de las actuaciones sobre la totalidad de la población afectada. Además, es importante considerar que en la Administración Pública, el valor efectivo o potencialmente generado no se

puede medir sólo mediante los productos (outputs), sino en los resultados y en los impactos (outcomes) que generan.

2.4 Gestión programática

La gestión programática es una de las áreas de acción de la gestión estratégica y segunda dimensión del estudio de caso, la cual se corresponde con el segundo objetivo específico. Esta dimensión consiste en cumplir con la misión organizacional y crear valor público a través de un conjunto de estrategias, políticas, programas y proyectos pertinentes que generen progreso hacia la resolución de problemas de desarrollo (Moreno, 2009).

A continuación se exponen los conceptos correspondientes a la dimensión de gestión programática:

- **Misión y visión:** Siguiendo con el enfoque aportado por Mokate & Saavedra (2006), corresponde expresar que la creación de valor apunta a la misión y a la visión organizacional. La misión es la ideología central de la entidad que define su propósito y sus valores centrales, así como también define de forma amplia y ambigua las transformaciones sociales que se propone. Por su parte, la visión es una declaración de lo que se desea conseguir con el accionar del ente en un plazo específico. Es importante notar que en el centro de la visión hay una meta gigante y audaz (MeGA) y su correspondiente descripción de cómo será lograda (Collins y Porras, 1996 en Mokate & Saavedra, 2006).
- **Plan Estratégico y Planes operativos:** Para conseguir la concreción material de la misión y visión organizacional, la alta dirección y las gerencias operativas trabajan de forma conjunta para obtener, entre otros productos, un Plan Estratégico del organismo y tantos Planes operativos como sean necesarios (Makón, 2000). El Plan Estratégico le permite a la alta dirección adquirir la habilidad de diseñar agendas que establezcan prioridades de gestión clara, en línea con el programa del máximo responsable de la organización pública vinculado estrechamente con la formulación presupuestaria. En tanto, los Planes Operativos son los cursos de acción definidos para lograr los objetivos estratégicos de largo plazo. El diseño, desarrollo y rendición de cuentas por los resultados alcanzados es responsabilidad de las gerencias operativas (Makón, 2000).

Otra forma de ver el plan operativo, igualmente consistente con Makón (2000) y útil a los propósitos del presente estudio, es a través de Ossorio (2003), para quien los planes operativos reflejan los objetivos estratégicos de la organización. Estos planes deben contener actividades concretas, y metas claras de cantidad y calidad de producción de bienes y servicios, que permitan articular el presupuesto y programas presupuestales con el planeamiento. De tal forma, el presupuesto se dirige a cerrar brechas de infraestructura y de acceso a servicios, priorizadas en el planeamiento.

- **Proyecto Social:** según Cohen & Martínez (2002), es una unidad mínima de asignación de recursos, que a través de un conjunto integrado de procesos y actividades pretende transformar una parte de la realidad solucionando un problema. En un proyecto social se debe: i) definir el problema social a resolver, ii) tener objetivos de impacto claramente definidos, iii) identificar a la población objetivo, iv) especificar el alcance territorial, v) establecer una fecha de inicio y final.
- **Programa social:** Cohen & Martínez (2002) indican que está constituido por un conjunto de proyectos que persiguen los mismos objetivos, que pueden diferenciarse por trabajar con poblaciones diferentes y/o utilizar distintas estrategias de intervención.
- **Política social:** bajo el criterio de los mismos autores, Cohen & Martínez (2002), es un conjunto de programas que pretenden alcanzar los mismos fines. La política orienta al director público sobre la prioridad de los problemas y el alcance de la intervención por parte del ente. En la política se integran los programas y proyectos, estos constituyen su concreción material.

2.5 Gestión política

La gestión política es la última dimensión de este estudio de caso y se corresponde con su tercer objetivo específico. La gestión política, según Mokate & Saavedra (2006), requiere pensar a lo externo de la organización, no está bajo el control de la organización, y su devenir es incierto. Por esto, lo que puede hacer la organización es adaptarse para lograr los mejores resultados en cada circunstancia. En el mundo de lo político, la organización tendrá que considerar actores presentes en el escenario, pero también actores emergentes e inesperados.

Los conceptos que componen la gestión política son la **legitimidad**, la **autorización** y la **supervisión** por parte de entes de mayor jerarquía, los **mandatos formales e informales** y la **aprobación** o veto de presupuestos. A continuación se exponen cada uno de ellos:

- **Legitimidad:** Aguilar (2007) indica que tiene dos acepciones. La primera tiene que ver con la legitimidad del cargo de la institución (gobierno), y la segunda con la legitimidad de su actuación. La segunda acepción es importante porque la legitimidad emana de la actuación del ente. Un ente tiene legitimidad cuando sus acciones son eficaces, ya que implica que tiene componentes científicos y técnicos para la acción eficaz. Además, implica prácticas políticas de relación con los ciudadanos (agentes, sociales, económicos y políticos), lo cual va más allá de la simple observancia de las prescripciones legales.
- **Apoyo, autorización, supervisión:** Moore (1999) establece que por medio de la gestión política, el director puede: i) descubrir y encontrar la forma de moldear los mandatos para la acción, ii) recibir los recursos que necesita para realizar los objetivos operativos, incluyendo el dinero y la autoridad sobre las organizaciones y sobre otros contribuyentes o ayudantes y iii) ser sujeto de rendición de cuentas.

Sobre el concepto de “apoyo”, Moore (1999) reitera que los poderes, junto con los recursos personales, en ocasiones parecen ser insuficientes para afrontar el problema social que se enfrenta. Es entonces que la tarea de construir apoyo y legitimidad constituye el núcleo de la gestión política. De nuevo, la gestión política conlleva: i) construir un clima de tolerancia y apoyo activo o asistencia operativa para un directivo o una política, ii) que el apoyo venga de agentes fuera del ámbito de la autoridad directa del directivo, cuya autorización o cooperación es necesaria para conseguir los objetivos públicos y iii) ante los cuales el directivo deberá rendir cuentas.

- **Mandatos formales y mandatos informales:** Los mandatos formales están representados por requerimientos, leyes, ordenanzas y artículos de constitución, decretos, estatutos y otros similares (Bryson, 1995 en Mokate & Saavedra, 2006). Los mandatos informales son todos aquellos que recaen sobre la organización de manera informal, que no han sido traducidos en normas, tales como las expectativas sobre el programa, las expectativas de los agentes financiadores, los beneficiarios y otros actores clave (Mokate & Saavedra, 2006).

3. ANTECEDENTES

3.1 *Legitimidad de la respuesta judicial a la violencia doméstica*

La violencia doméstica en contra de mujeres es un fenómeno persistente y recurrente en muchos de los hogares del país. Esta triste realidad, se presenta especialmente exacerbada en las comunidades urbano marginales, aunque no de forma exclusiva². Ante este fenómeno, el Poder Judicial tiene el deber de proveer una administración de justicia “pronta y cumplida” (Const., 1949, art. 41), mediante intervenciones que atiendan, en el corto plazo las manifestaciones, para salvaguardar la integridad de las víctimas, y en el mediano plazo las causas de fondo, entregadas en buenas condiciones de oportunidad, pertinencia y calidad (Poder Judicial, 2005).

El Poder Judicial, en su planificación estratégica de 1997, detectó gran descontento entre las usuarias de los servicios judiciales debido a la lentitud de los procesos, dificultad en el acceso a la justicia, mala atención, falta de información precisa, y mala calidad de las resoluciones judiciales (Rodríguez, León y Monge, 2012).

En relación a esto, el Primer Informe Estado de la Justicia (2005) es reiterativo en señalar que los indicadores de percepción sobre la labor del Poder Judicial reflejan la pérdida sistemática de la confianza ciudadana, con algunas menciones sobre la necesidad de reducir los tiempos de duración de los procesos, entre otros aspectos, que recurrentemente han sido retos y objetivos incorporados en los planes estratégicos de los siguientes años (Estado de la Justicia, 2005).

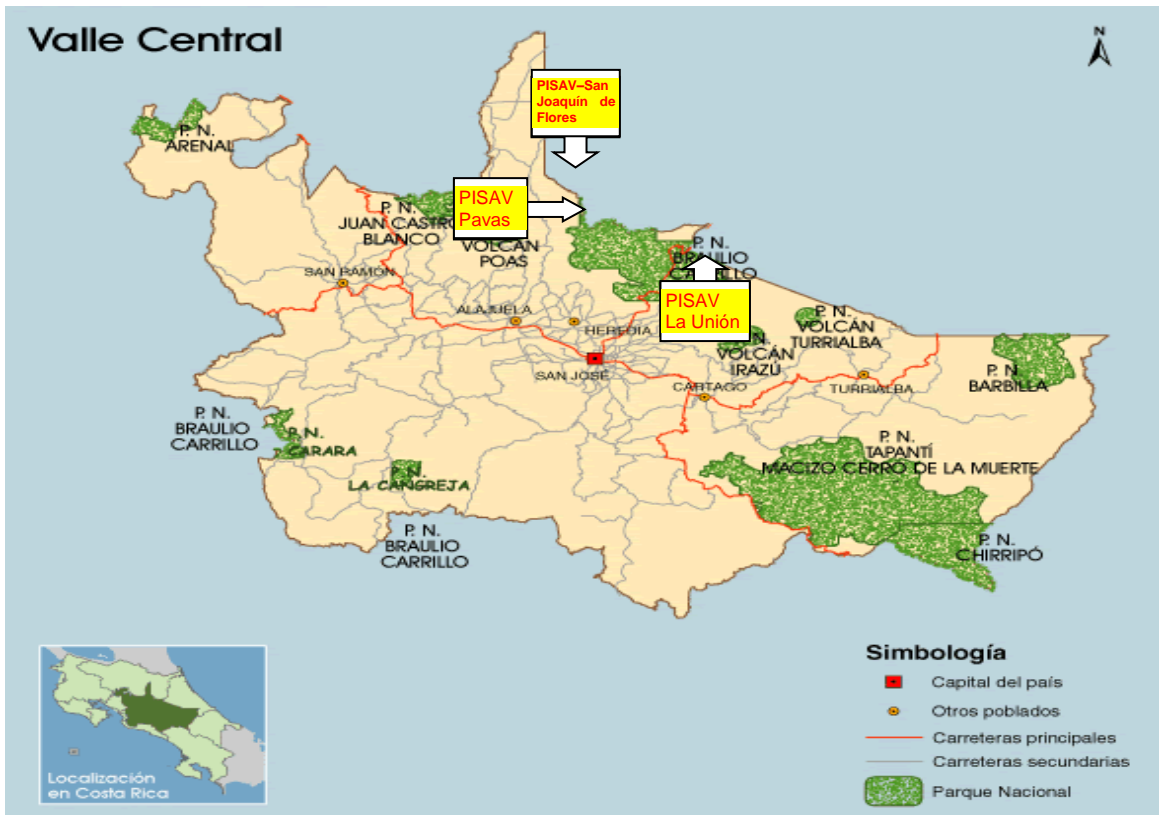
Por su parte, la Defensoría de los Habitantes, en su Informe Anual de Labores 1999-2000, puso de manifiesto que alrededor del 50% de las denuncias recibidas en el año anterior “tuvieron que ver con algún problema institucional para tener acceso a bienes económicos fundamentales”. Este número ya representaba el doble de las denuncias recibidas en el año inmediato anterior al informe. La falta de acceso a los bienes económicos fundamentales se califica como violencia patrimonial en la Ley de Violencia Doméstica.

² La tasa del delito de violación/tentativa en el cantón de Pavas, en el año 2009, era de 12,82 por cada 100 000 habitantes, que caso el doble de la media nacional que se encontraba en 6,56. Según datos del Observatorio de la Violencia del Ministerio de Justicia y Paz, con datos del Organismo de Investigación Judicial, presentado en Villanueva, Rojas, Arias Mata y García, s.f.

Además, el mismo informe revela otros problemas de coordinación interinstitucionales que involucran servicios del Poder Judicial y de otros entes del aparato estatal. Los servicios aludidos directamente son los que prestan los Juzgados de Pensiones Alimentarias y los de la Defensa Pública. En cuanto a los Juzgados de Pensiones Alimentarias, se les atribuye la interpretación y aplicación heterogénea de las normas legales, falta de diligencia en la aplicación y trámite de la ley, y errores en la confección de las órdenes de apremio corporal. En cuanto a las falencias de la Defensa Pública, indican la saturación de servicios y la insuficiencia de personal. Lo anterior se traduce en demora y baja calidad en el servicio. La Defensoría de los Habitantes concluye recomendando una mayor y permanente coordinación interinstitucional. (Defensoría de los Habitantes, 2000).

En relación con el acceso a la justicia, el primer Informe del Estado de la Justicia (2005) indicó que los esfuerzos se concentraron en la equidad de género y en la inclusión de otros grupos vulnerables de la población. El segundo Informe Estado de la Justicia (2017) indica que prevalecen los aspectos a mejorar planteados en el primer informe. Pese a lo anterior, hizo especial mención sobre la Plataforma Integrada de los Servicios a la Víctima (PISAV) en dos localidades, el cantón de La Unión en la provincia de Cartago y en el cantón de Flores en la provincia de Heredia, sin entrar en detalles sobre su operación y resultados (Estado de la Justicia, 2005).

Ilustración n° 6 Ubicación de las PISAV Pavas, San Joaquín de Flores y La Unión en el Valle Central, San José, Costa Rica, 2017



Fuente: edición propia a partir de un mapa tomado de https://www.google.com/search?q=mapa+del+valle+central+san+jose+costa+rica&client=firefox-b&dcr=0&tbm=isch&source=iu&pf=m&ictx=1&fir=kl_MZAvU7Ee6SM%253A%252Cg_0KSMXP6XSkDM%252C_&usg=__zEIVyjf0CLQ_-8FwjD2pzu9m9FA%3D&sa=X&ved=0ahUKEwi7hLSFnHXAhVChJAKHWEMDbMQ9QEIJjAA&biw=1344&bih=730#imgrc=V9akOoF4nYfuEM

Entre 1993 y 2007, y consciente de los problemas en la entrega de servicios que disminuyen la confianza ciudadana, el Poder Judicial continuó el trabajo de mejoramiento de los servicios iniciado en los años 80, con tres olas de cambios. La va de 1993 al 2002, y buscaba mejorar la gestión de los despachos, el gobierno judicial, una reforma de penal y la instauración de la resolución alterna de conflictos. La segunda va del 2000 al 2002, y tuvo por objeto el mejoramiento de la gestión de órganos auxiliares, implementación de la reforma penal conocida como oralidad y el acceso a la justicia con énfasis en equidad de género. La tercera inició en el 2007, y se enfocó en los temas de acceso a la justicia de grupos de personas en condición de vulnerabilidad, implementación de la oralidad en la reforma penal, temas de transparencia, justicia restaurativa, y evaluaciones de desempeño (Estado de la Nación, 2015).

El Informe Estado de la Nación 2015, en el apartado de contexto del proceso de reformas, y refiriéndose al crecimiento de la infraestructura, menciona de manera

coyuntural que el Poder Judicial cuenta con un modelo de atención que llama “servicios comunes” que es el que concentra las labores administrativas en circuitos o a lo interno del despacho judicial para dejar al juez concentrarse en su tarea sustantiva, pero hace también especial mención a un “nuevo modelo para mejorar la atención de la ciudadanía, con especial énfasis en grupos vulnerables...Plataforma Integrada de Servicios de Atención a la Víctima” (Estado de la Nación, 2015).

3.2 Mandatos sobre derechos de las víctimas de violencia doméstica

En materia de protección a los derechos y entrega de servicios a las mujeres, el Poder Judicial costarricense se identifica con la aplicación de la Convención Sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Contra la Mujer (CEDAW) (ONU, 1979), y la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer conocida como Convención de Belém do Pará (OEA, 1994).

Las reformas aplicadas por el Poder Judicial por medio de la prestación de servicios judiciales vía PISAV, se vinculan de forma directa con la Política institucional de igualdad de género³ (Poder Judicial, 2005). Estas reformas también responden a los compromisos y deberes señalados en la Convención Belem do Pará (1995), los cuales, en su dimensión más pragmática, aspiran a mejorar la entrega de servicios a las mujeres víctimas de violencia, y son:

En el artículo 8, el Estado se compromete a:

- Elaborar políticas para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra la mujer.
- Que las autoridades, sus funcionarios, personal y agentes e instituciones se comporten de conformidad con esta obligación.
- Ser diligente para prevenir, investigar y sancionar la violencia contra la mujer.

³ La Política de Igualdad de Género del Poder Judicial es una política institucional aprobada por la Corte Plena en sesión N°35-05, del 07 de noviembre del 2005, artículo XIV. Es la norma interna en la que este poder de la república enuncia sus compromisos, plan de acción, líneas de acción, acciones generales y su estrategia para la implementación del objetivo de lograr la igualdad entre género en el ejercicio de sus funciones.

- Incluir normas de todo nivel, incluyendo administrativo, para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra la mujer y adoptar las medidas administrativas apropiadas que sean del caso.
- Que las mujeres víctimas de violencia dispongan de medidas de protección, acceso oportuno y efectivo a un juicio justo y acceso efectivo al resarcimiento, reparación del daño u otros medios de compensación justos y eficaces.

En el artículo 8, el Estado debe:

- Suministrar servicios especializados apropiados para la atención necesaria a la mujer víctima de violencia, por medio de entidades de los sectores público y privado, inclusive refugios, servicios de orientación para toda la familia, cuando sea del caso, y cuidado y custodia de los menores afectados.
- Fomentar y apoyar programas de educación gubernamental y del sector privado destinados a concientizar al público sobre los problemas relacionados con la violencia contra la mujer, los recursos legales y la reparación que corresponda.
- Ofrecer a la mujer víctima de violencia acceso a programas eficaces de rehabilitación y capacitación que le permitan participar plenamente en la vida pública, privada y Social.
- Garantizar la investigación y recopilación de estadísticas y demás información pertinente sobre las causas, consecuencias y frecuencia de la violencia contra la mujer, con el fin de evaluar la eficacia de las medidas para prevenir, sancionar y eliminar la violencia contra la mujer y de formular y aplicar los cambios que sean necesarios.

En el 2005, consecuente con este marco normativo, el Poder Judicial creó su política institucional de Igualdad de Género y se comprometió a integrar sus planteamientos en la misión, la visión y los objetivos institucionales, así como en la planificación estratégica y operativa, e incorporar sus principios en el Código de Ética Judicial (ver Ilustración nº 6).

Ilustración n° 7 Componentes de la Política de Igualdad de Género del Poder Judicial de Costa Rica



Fuente: construcción propia con base en la Política de Igualdad del Poder Judicial, 2005.

Además, el Poder Judicial también se comprometió a desarrollar medidas de carácter administrativo, normativo, procedimental y operativo para garantizar la integración y aplicación de la política en los ámbitos del Poder Judicial; a aportar recursos humanos, financieros y técnicos, y crear órganos, métodos y procedimientos para implementar la política e incorporar criterios de descentralización para que se haga efectiva en todos los circuitos judiciales; a crear los mecanismos de coordinación entre los tres ámbitos de la administración judicial para la aplicación de la política; y a garantizar la prestación de servicios a partir de criterios de eficiencia, agilidad y accesibilidad. Por su parte, las líneas de acción de la política se aplican en los ámbitos jurisdiccionales, auxiliar de justicia, administrativo y de relaciones interinstitucionales (Poder Judicial, 2005).

3.3 Propuesta judicial para el ejercicio efectivo de los derechos de las víctimas de violencia doméstica: PISAV

En el contexto del Programa de Modernización Judicial mencionado, atendiendo a las demandas ciudadanas de mejorar el servicio judicial, y en el marco de la XVI Cumbre Judicial Iberoamericana, las autoridades del Poder Judicial propusieron

una reforma en el modelo de atención brindado a las mujeres víctimas de violencia, en la forma de un proyecto piloto denominado Plataforma Integrada de Servicios a la Víctima (PISAV). Esta plataforma consiste en reunir y coordinar el servicio de los Juzgados de Violencia Doméstica y Pensiones Alimentarias, la Fiscalía de Delitos Sexuales, la Defensa Pública, el Departamento de Trabajo Social y Psicología, la Oficina de Atención y Protección de Víctimas del Delito (OAPVD) y la Unidad Médico Legal en un solo edificio.

El objetivo es que los servicios sean accesibles, humanizados, sensibles de las necesidades de las usuarias y orientados por la mejora continua. A través de la prestación de varios servicios en una sola intervención, se busca minimizar el impacto emocional de las víctimas, la victimización secundaria, producto de múltiples trámites burocráticos, y que esa tramitación sea oportuna y expedita. La población meta del servicio son las mujeres víctimas de violencia física, psicológica, sexual y patrimonial que mantienen relaciones de afinidad o consanguinidad con los agresores. Las aspiraciones de la plataforma se resumen en el mejoramiento de la experiencia de servicio de las mujeres víctimas de violencia intrafamiliar (OAPVD, 2011).

La PISAV inició como un proyecto piloto que reunía en un mismo local los despachos indicados. Cada uno de ellos se diferencia de los otros en ámbito judicial, adscripción jerárquica, dirección funcional, protocolos de actuación en las materias de su competencia, jurisdicciones territoriales, planificación estratégica, y dotaciones de recursos. Pese a lo anterior la PISAV tiene un solo protocolo de atención a la usuaria, en este se establecen usuarias “tipo” y se asocian a los distintos servicios a los que puede recurrir por medio de equipos de abordaje conformados por equipos de profesionales de múltiples disciplinas (OAPVD, 2013).

La PISAV opera al amparo de una serie de principios (generales) y principios rectores que la caracterizan como modelo y que la distinguen del modelo de atención tradicional aplicado en otros despachos, basado en la entrega atomizada de servicios (Villanueva, Rojas, Arias, Mata y Garcia, s.f.). Estos principios están ilustrados en el Cuadro nº 2 a continuación.

Cuadro nº 2 Principios de la PISAV

Principios rectores	Principios (generales)
Toda persona es sujeto de derechos	Igualdad con perspectiva de género
Nada justifica la violencia	No discriminación
La violencia es aprendida y se puede desaprender	No violencia
Atención integral	Acceso a la justicia
Trabajo en redes	Autonomía personal
Servicios transversales, interinstitucionales y transdisciplinarios	Diversidad
Servicios continuos y sostenibles a lo largo de todo el proceso	El resultado discriminatorio
Evitar o mitigar la revictimización	Integralidad e interdependencia de los derechos humanos
Justicia restaurativa	Apreciación de la prueba en caso de delitos sexuales
Enfoque de derechos humanos	Igualdad en la conciliación y mediación
Equidad de género	Deber de orientación
Descentralización de los servicios	
Gratuidad de los servicios	
No atomización de los servicios	
Accesibilidad a la justicia para todas las poblaciones vulnerables	

Fuente: tomado de Villanueva, Rojas, Arias, Mata y Garcia, s.f.

Cuando la mujer víctima de violencia se apersona a requerir servicios de la PISAV, puede llegar en una buena condición emocional que le permita solicitar los servicios que requiere y plantear las denuncias que considere pertinentes. En otros casos, las usuarias pueden llegar en un estado emocional alterado, el cual no les permite interactuar con los funcionarios de forma normal. Sea cual fuere la situación emocional de la usuaria, siempre será atendida por un grupo de personas denominado equipo de abordaje.

El equipo de abordaje se conformará en el momento de la atención conforme a la necesidad y estado emocional de la usuaria. Si la usuaria está muy afectada emocionalmente y requiere contención psicológica, entonces los primeros en atenderla serán funcionarios del Departamento de Trabajo Social y Psicología. Una vez estabilizada la usuaria, se valora qué otros servicios necesita, y llega un equipo humano conformado inicialmente por un juez y un auxiliar judicial. Según el tipo de servicio que requiera la usuaria, podrían incorporarse un fiscal, un defensor

público y otros funcionarios. En el momento de la atención, se le toman las declaraciones a la usuaria y se llenan los documentos necesarios de manera que la afectada no se vea obligada a repetir su relato, lo que constituiría victimización secundaria (Villanueva, Rojas, Arias, Mata y García, s.f.).

La PISAV inició el 5 de diciembre de 2011 en la comunidad de Pavas (OAPVD, 2011). Al cierre del año 2011, la PISAV había atendido 2 casos del programa de protección y 8 casos del programa de atención⁴. Además, en ese mismo año fue presentado ante la Cumbre Judicial Iberoamericana bajo la consigna de que es un proyecto que busca “fortalecer la confianza de la ciudadanía en el sistema judicial a través de acciones que garanticen el respeto al derecho de las víctimas”. En el año 2012 se hizo una campaña de divulgación de la información de la plataforma entre los empleados judiciales para referir el servicio a potenciales usuarias. Al final del año 2012, el proyecto mostraba las cantidades de casos que se expresan en la siguiente tabla (Villanueva, Rojas, Arias, Mata y García, s.f.).

Cuadro nº 3 Casos ingresados a las oficinas que conforman el PISAV en Pavas. Años 2012 al 2015

Despacho Judicial	2012	2013	2014	2015
Juzgado de Pensiones Alimentarias	512	832	884	769
Juzgado contra la Violencia Doméstica	680	1.109	955	810
Fiscalía contra la Violencia Doméstica y Delitos Sexuales	1.120	945	1.171	673
Defensa Pública	428	605	798	256
Oficina de Atención y Protección a la Víctima	469	422	420	208
Departamento de Trabajo Social y Psicología	475	295	279	674
Unidad de Medicina Legal	0	0	2.158	2106
Total	3.684	4.208	6.665	5.496⁵

Fuente: Elaboración propia con base en ponencia de la licenciada Lupita Chávez, CEPAL, 2014, e informe de la OAPV 2012 y 2015.

Además de la información cuantitativa de la PISAV en Pavas, en este apartado se destacan eventos e hitos que describen la forma en que esta modalidad de atención integrada se ha ido configurando y consolidando en el tiempo y cómo ha incidido en la transformación de la lógica, la estructura, y la forma de entrega separada del servicio que le precedió, migrando hacia la integración de servicios que resulte natural y transparente a la usuaria.

⁴ . La OAPVD maneja dos programas, uno es el de “atención” en el que entrega asistencia legal y psicosocial social, el otro programa es el de “protección”, en el que entrega aseguramiento de la integridad física por medio del acompañamiento y custodia con policías.

⁵ Este daño no incluye 290 casos de asesorías brindadas por la Defensa Social del Colegio de Abogados y Abogadas de Costa Rica. Fuente: <https://www.abogados.or.cr/defensoria-social-y-derecho-en-la-calle>

Por ejemplo, en la comunidad de Pavas coexistió un Juzgado de Violencia Doméstica y un Juzgado de Pensiones que tramitaban expedientes de papel junto con dos juzgados que trabajaban las mismas materias, pero con la modalidad de expediente electrónico y procesos orales dentro de la PISAV. En el 2013, los juzgados que trabajaban con papel cambiaron a la modalidad de expediente electrónico, y se fusionaron con los que ya trabajan electrónicamente. También se proyectó que en el 2014 se integrara una oficina de Defensoría Social del Colegio de Abogados a la PISAV. Además, en este mismo año los jefes del PISAV le recomendaron a la alta dirección del Poder Judicial aprobar la replicación del modelo PISAV en la comunidad de La Unión. En este mismo año comenzó una red de apoyo de mujeres sobrevivientes de violencia a mujeres de reciente ingreso a los servicios de la PISAV.

Al cierre del 2014 (OAPVD, 2014), la PISAV tenía 117 casos del programa de protección y 425 casos del programa de atención. El equipo de la OAPVD impartió un taller a 15 participantes de la Red Cantonal Contra la Violencia Doméstica de Pavas. En la Escuela Judicial se impartió el taller de la PISAV a un grupo de 30 funcionarios. Se replicó el programa de mujeres sobrevivientes de violencia de Pavas en la sede central de la OAPVD en San José. Se confeccionó y aprobó el protocolo de atención a personas usuarias del PISAV, se suscribió un convenio interinstitucional con el Instituto Nacional de la Mujer (INAMU) y con la Defensoría Social del Colegio de Abogados y Abogadas, se hizo un taller entre los funcionarios y se definieron las siguientes propuestas de mejora:

- Mejora en la atención de persona usuaria, simplificación de contenidos en la información, sensibilización.
- Estandarización de un manual de procedimientos para el personal de la PISAV.
- Capacitación para el personal de la PISAV.
- Definición de directrices de cumplimiento de gestión de PISAV.
- Gestión de mejora sobre el seguimiento de las medidas de protección dictadas por la Jueza o Juez de PISAV, en razón del ausentismo.

Finalmente, se hizo ajustes infraestructurales y tecnológicos para la implantación de la plataforma en el cantón de La Unión. También se realizaron reuniones con el personal, y gestiones para la dotación de recursos humanos y materiales para implantaciones en San Joaquín y Siquirres.

En el año el 2015 (OAPVD, 2015), la PISAV en Pavas tenía 63 casos del programa de protección y 228 casos del programa de atención. En este mismo período, ya se había establecido la PISAV en La Unión, la cual tenía al cierre del año 79 casos del programa de protección y 414 casos del programa de atención. También para este período, la oferta de talleres era variada y numerosa, considerando que se mantenían los programas de trabajo en redes de apoyo en las sedes de Pavas y San José. También se extendió la capacitación a las fuerzas policiales y a organizaciones comunales en Pavas, y se participó en eventos de la Municipalidad de San José.

En noviembre de 2012, la administración aplicó una encuesta sobre las cualidades y calidades de los servicios entregados por la PISAV al cliente interno y externo, tomando como marco de referencia la norma de calidad “GICA-Justicia: Organización del Despacho Judicial”, tanto al cliente interno como a la usuaria. En la encuesta fueron evaluados aspectos sobre las condiciones de espacio físico, trato del funcionario público, tiempos de espera y tramitación, información suministrada y opinión general sobre el servicio entregado.

En el componente de condiciones y accesibilidad al espacio físico, se valoró la rotulación exterior del local y su facilidad para ubicarla en la comunidad, accesibilidad de las instalaciones conforme a la “Ley de Igualdad de Oportunidades para las personas con discapacidad”, y comodidad del área de espera. En el componente de servicio entregado por el funcionario público, se valoró la atención, presentación y trato de los funcionarios, y el dominio del conocimiento por parte del funcionario público. En el componente de tiempos se valoró el tiempo de espera en mostrador para la recepción de la manifestación, tiempo de espera de atención, satisfacción con el tiempo de duración de la tramitación del expediente y tiempo transcurrido desde de presentar la gestión. En el componente de manejo de la información, se valoró si la usuaria comprendía la información que se le entregaba y si esta era útil, y finalmente una valoración en “términos generales” sobre el servicio entregado.

Los resultados de la encuesta en general fueron favorables. En el componente de condiciones y accesibilidad al local, la valoración fue del 92%. En el componente de servicio entregado por el funcionario público fue de 94%, en el componente de tiempo de espera y tramitación fue del 80%, en el componente de entrega de información fue de 96% y en el componente de opinión general del servicio

entregado fue de 98% (OAPVD, 2013). Por su parte el Departamento de Planificación aplicó una encuesta con preguntas similares en enero del 2012, obteniendo resultados similares.

Entre junio y julio del 2015 la Contraloría de Servicios aplicó la encuesta de “satisfacción de la persona usuaria” en la PISAV de Pavas, sobre los mismos ítems: instalaciones físicas, calidad de la atención y tiempo de tramitación. Los resultados arrojan valoraciones positivas de 79%, 94% y 83% respectivamente.

El informe del 2015 muestra que se realizó una encuesta de satisfacción de la persona usuaria en la PISAV de La Unión sobre los mismos ítems de instalaciones físicas, calidad de la atención, y tiempo de tramitación, los cuales arrojan niveles de satisfacción que oscilan entre el 83% y 92% (OAPVD, 2015).

Los servicios entregados mediante la plataforma integrada en la comunidad de Pavas presentan valoraciones positivas que evidencian aceptación y satisfacción entre las usuarias de los servicios. Estas valoraciones contrastan con las valoraciones que emiten otras usuarias que hacen uso de los mismos servicios, pero en otras sedes judiciales donde no hay PISAV, y por lo tanto reciben los servicios de forma atomizada.

4. METODOLOGÍA

4.1 Pregunta de investigación

Pregunta de investigación

¿Qué factores de la gestión estratégica de la PISAV posibilitan mejoras en la entrega de servicios judiciales a mujeres víctimas de violencia?

Objetivo General

Determinar cómo los componentes de gestión estratégica de la PISAV han posibilitado mejoras en la entrega de servicios judiciales a mujeres víctimas de violencia.

Objetivos Específicos

1. Establecer cómo la gestión organizacional de la PISAV cambió la forma tradicional de entrega de servicios a las mujeres víctimas de violencia.
2. Determinar cómo la PISAV articula dentro de su gestión programática, los diferentes servicios que la integran.
3. Identificar los recursos y los mecanismos de autorización y legitimidad que permitieron la creación y la consolidación de la PISAV.

4.2 Descripción metodológica del estudio de caso

El estudio de caso, metodológicamente, es de alcance descriptivo con un enfoque cualitativo. La *unidad de análisis* es la Plataforma Integrada de Servicios a Víctimas (PISAV). Las fuentes de información recurridas fueron el análisis documental y las entrevistas. La técnica de recolección de información aplicada a la muestra fue la entrevista semiestructurada (ver guía temática en anexo 2). El *universo o población* son las personas que trabajan en la PISAV, en sus distintas sedes y en la oficina de administración central. La muestra fue constituida con 13 personas entrevistadas, de las cuales nueve fueron a funcionarias operadoras de la plataforma PISAV, tres casos fueron actores que actualmente no trabajan en la plataforma pero que lo hicieron al inicio, cuando el proyecto estaba en implantación y una es ex usuaria de los servicios de la plataforma, que luego entró a trabajar como voluntaria en un grupo de mujeres mentoras, que apoya a las usuarias, que no han salido del ciclo de la violencia intrafamiliar.

Para todos los entrevistados (ver anexo 1) se utilizó la misma guía temática de entrevista (ver anexo 3). La guía temática no es un cuestionario estático, su propósito fue guiar la entrevista sobre las tres grandes dimensiones de la gestión estratégicas: la política, la programática y la organizacional y permitir al entrevistado *explayarse*, que construyera un relato sobre su rol en el trabajo con la plataforma, mismo que se puede haber extendido por mucho tiempo y en más de una etapa del proyecto.

Pese a la libertad del relato, se guió para que abordara, sino todas, al menos la mayoría de las quince subdimensiones: estructura administrativa, procesos primarios y de apoyo, recursos (humanos, financieros, materiales e informáticos), sistemas de información, control y evaluación, coordinación intrainstitucional,

misión y visión, valores, plan estratégico, planes operativos, programas y proyectos, políticas institucionales, legitimidad, apoyo-autorización-supervisión, mandatos formales e informales. Cada entrevistado manejaba un cúmulo de información según su tipo, sector y antigüedad en el trabajo con la PISAV, sin embargo preguntar a todos lo mismo permitió triangular la información.

A continuación se presenta una clasificación de los entrevistados según su rol en el trabajo de la plataforma PISAV:

Cuadro nº 4 Detalle de entrevistas por tipo de actor

Tipos de actor	Cantidad de entrevistas
Actores de implementación	3
Operadores de la plataforma	9
Ex usuaria y actual mentora	1
TOTAL	13

Fuente: elaboración propia

- **Los actores de implementación** son un ex funcionario y dos ex funcionarias de la plataforma, que iniciaron su trabajo inició el proyecto. En ese momento del proyecto, no contaban con manuales de procedimientos, solamente con la idea y el mandato de construir un modelo de atención integrado.

De estos actores se buscó mucha información de la dimensión política y programática fundacional y en menor grado información de la dimensión organizacional y acotada al momento en que dejaron de trabajar para la plataforma. Esto porque una vez concluido el diseño, la operación de la plataforma fue puesta en manos de las operadoras de la plataforma, que son abogadas, psicólogas y trabajadoras sociales destacadas en cada una de las oficinas que componen la plataforma.

Actores de este segmento son un abogado y administrador, ex coordinador técnico designado por el director técnico de la PISAV; una psicóloga quien desarrolló la investigación sobre normas y modelos internacionales de atención a mujeres víctimas de violencia doméstica y modeló un diseño inicial; y una trabajadora social que trabajó en la primera sede del PISAV.

- **Los operadores de la plataforma** son nueve funcionarios y funcionarias que se encuentran actualmente laborando en la PISAV, en su mayoría en la comunidad de Pavas. Algunos trabajan allí desde que se implementó la plataforma en esa comunidad y los que no estaban desde el inicio han recibido inducción y capacitación por parte de los que mayor antigüedad.

De estos operadores se buscó mucha información de la dimensión organizacional en el tiempo presente, esto es en la operación diaria de la plataforma y en la entrega de servicio a las mujeres víctimas de violencia. Se buscó también, pero en menor grado, información de la gestión programática y menos aún de la gestión política, por ser estas últimas dos muy lejanas a su rol dentro de la plataforma PISAV.

Operadores de este segmento son la administradora de la PISAV, la jueza, la fiscal, la defensora pública, la psicóloga y la trabajadora del Departamento de Trabajo Social y Psicología, el médico forense, la psicóloga de la Oficina de Atención y Protección a la Víctima (OAPV), la defensora social del Colegio de Abogados y Abogadas de Costa Rica.

- **La entrevistada que es ex usuaria de los servicios de la PISAV y actual mentora** es una mujer sobreviviente del ciclo de violencia, llegó a la plataforma como una usuaria con problemas de violencia. En la plataforma recibió los servicios que ameritaba en su caso y pasado cierto tiempo logró romper el ciclo de violencia, quedó muy satisfecha con la atención que recibió en la plataforma.

El primer grupo de usuarias de la plataforma que superó el ciclo de violencia decidieron constituir un grupo de apoyo a las usuarias que todavía se encuentra siendo atendidas por la plataforma. La entrevistada forma parte de este primer grupo denominado “Las madrinas del PISAV”.

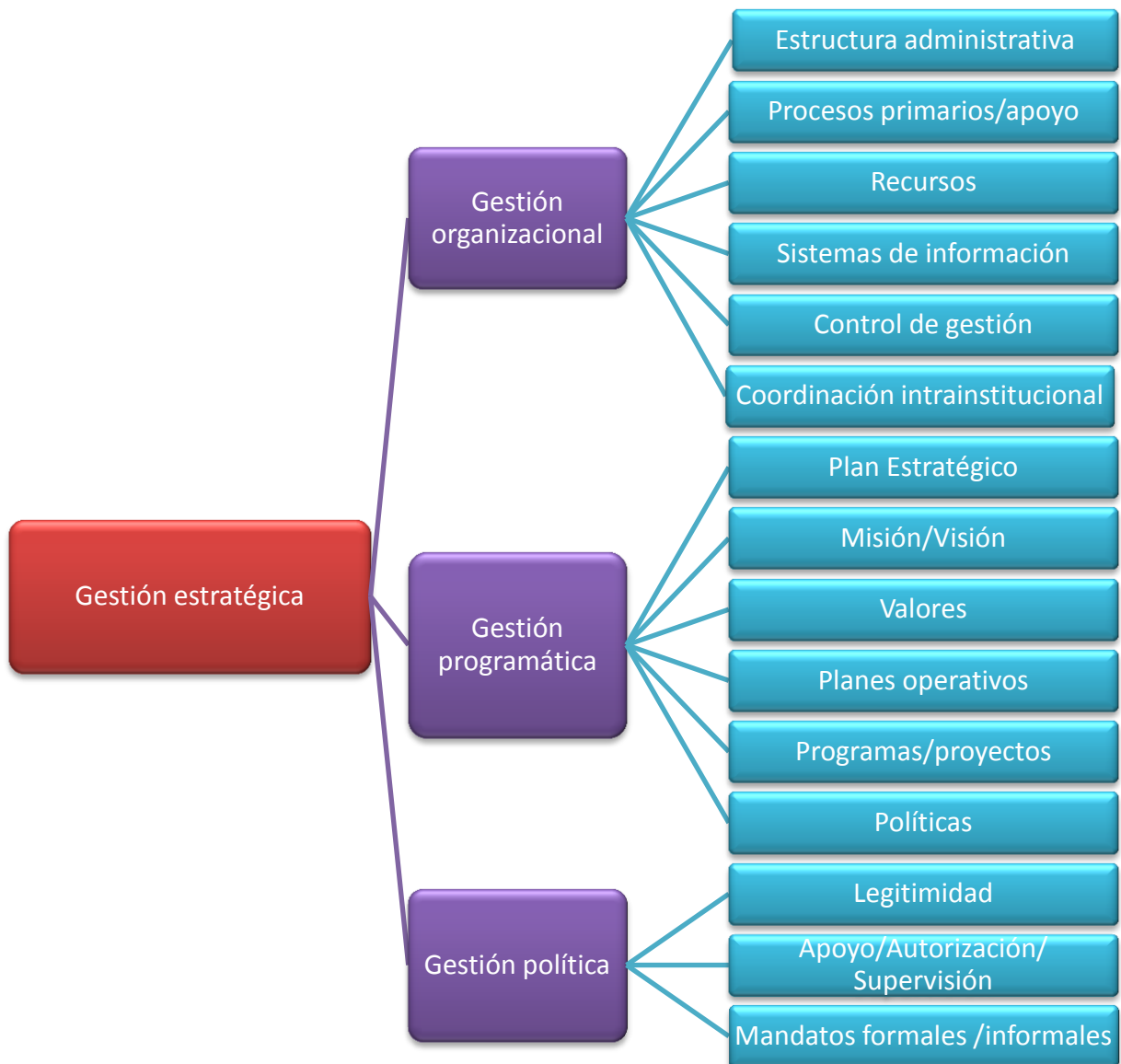
La información que se buscó en esta entrevistada fue principalmente sobre el servicio recibido, aunque en la medida de lo posible se exploró cuánto conocía sobre las otras dimensiones de la plataforma.

4.3 Operacionalización del objeto de estudio

Atendiendo al marco de análisis que se adoptó, se abordará el análisis de la PISAV desde tres dimensiones o componentes de la gestión estratégica. Cada

uno de esos factores se asocia a un objetivo de la investigación. A su vez, los factores principales han sido desagregados en otros más específicos, que fueron asociados a un conjunto de interrogantes en la guía temática para entrevista, con el propósito de obtener información de los entrevistados que se corresponda de manera precisa con la dimensión y subdimensión que se deseaba dilucidar. A continuación se ilustra gráficamente el abordaje dado y se explica el enfoque, la profundidad, y el alcance de la investigación en cada dimensión y subdimensión.

Ilustración nº 8 Operacionalización del objeto de estudio



Fuente: elaboración propia

Gestión organizacional: en esta dimensión se estudió cómo se estructura la PISAV, con qué recursos cuenta, cómo se coordina internamente y cómo controla y evalúa su operación. En el cuadro siguiente se describe lo estudiado en cada subdimensión:

Cuadro nº 5 Enfoque, profundidad y alcance de las subdimensiones de la Gestión organizacional

Subdimensión	Enfoque, profundidad y alcance
Estructura administrativa	El arreglo administrativo adoptado por las oficinas que conforman la plataforma, poniendo especial consideración en que cada una pertenece a ámbitos judiciales diferentes y una oficina no pertenece al poder judicial. Esto se traduce en que cada oficina difiere en formas de organización interna, jerarquías, competencias, alcance territorial y otras características.
Procesos primarios y de apoyo	Cuáles son los procesos de la PISAV, y cómo se organizan, procurando establecer una dicotomía entre primarios y de apoyo. Esta clasificación se enfoca en cómo los procesos conforman la entrega de servicios a las víctimas de violencia.
Recursos	La dotación de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos. Además, se consideró el origen, la distribución, la priorización y la distribución de los recursos entre las oficinas que conforman la PISAV.
Sistemas de información	La dotación de sistemas de información de la plataforma. Además su naturaleza manual o automatiza, quiénes son los usuarios, quienes los administran, si lo hacen de forma centralizada o descentralizada y cómo los sistemas de información afectan en el servicio a las mujeres víctimas de violencia.
Control de gestión y evaluación	Los instrumentos para el control de gestión, la evaluación de los resultados y el seguimiento de metas de los planes operativos de la plataforma, en su trabajo conjunto así como a nivel de las oficinas que la integran.
Coordinación intrainstitucional	Cuáles son y cómo operan los mecanismos de coordinación del trabajo y de las comunicaciones entre las oficinas que integran la plataforma.

Fuente: elaboración propia

Gestión programática: en esta dimensión se estudió cómo la PISAV encaja y se articula en la planificación estratégica y operativa institucional, y en el marco de políticas que le son transversales a esa planificación. En el cuadro siguiente se describe lo estudiado en cada subdimensión:

Cuadro nº 6 Enfoque, profundidad y alcance de las subdimensiones de la Gestión programática

Subdimensión	Enfoque, profundidad y alcance
Plan estratégico	Se abordó si la plataforma tiene un plan estratégico propio o si adopta o adapta un plan estratégico de alguno de las oficinas de los ámbitos que la conforman, y de ser así como lo impone a otros ámbitos muy distintos entre sí.
Misión	Se estudió si la plataforma PISAV adopta una de las misiones de algunas de las oficinas que la conforman, y si tiene su propia misión, y cómo esta se articula con cada una de las misiones de ámbito.
Visión	Se estudió la procedencia de la visión de la plataforma, sea adoptada o propia, y cómo se articula lo global con lo particular.
Valores	Se estudió lo particular y lo general, y si la plataforma adopta el marco de valores de la política axiológica del Poder Judicial, o si por el contrario tiene su propio marco de valores. En el caso de tener un marco propio, interesó saber cómo este se articula con los marcos propios de las oficinas y sus ámbitos.
Planes operativos	Se estudió si la plataforma plantea su propio plan anual operativo o si por el contrario adopta alguno de las oficinas que la integran, y cómo vincula a las diversas oficinas en esos planes.
Programas y proyectos	Se exploró si la plataforma que nació como un proyecto en sí mismo, ahora forma parte de otros programas o proyectos o si por el contrario actúa de forma independiente.
Políticas	Se estudió de qué forma la plataforma responde a un conjunto de políticas institucionales que son transversales a todos los planes estratégicos, planes operativos, programas y proyectos. Cómo hace la plataforma para articular su operación al cumplimiento de múltiples políticas en los diferentes ámbitos que la conforman.

Fuente: elaboración propia

Gestión política: en esta gestión se estudió los mecanismos mediante los cuales la PISAV para obtuvo apoyo y autorización superior, así como la legitimidad del cargo del ente y su legitimidad de actuación. En el cuadro siguiente se describe lo estudiado en cada subdimensión:

Cuadro nº 7 Enfoque, profundidad y alcance de las subdimensiones de la Gestión política

Subdimensión	Enfoque, profundidad y alcance
Legitimidad	Se estudió las formas en que la plataforma logra la legitimidad de su cargo, es decir para su constitución y puesta en funcionamiento, así cómo logra la legitimidad de su acción entre las usuarias de sus servicios.
Apoyo /autorización y supervisión	Se procuró descubrir el grado de apoyo, los mecanismos de autorización y la supervisión a nivel político con los que cuenta la plataforma, tanto en su inicio como en la actualidad, que le permitieron su creación y su permanencia y consolidación en el tiempo.
Mandatos formales e informales	Se exploró de dónde emanan los mandatos formales que rigen la materia de actuación de la plataforma, así como de los mandatos informales de configuran su clima organizacional y sus rutinas de operación.

Fuente: elaboración propia

4.4 Estrategia de análisis de información

La estrategia de análisis de la información es la sistematización y revisión de las transcripciones de entrevistas por cada una de las sub dimensiones establecidas en la matriz de análisis. Se extraerán los elementos más relevantes y recurrentes que respondan a los objetivos específicos del estudio.

La presentación de los resultados seguirá el orden establecido en la operacionalización de las sub dimensiones, que también responde al orden planteado en los objetivos específicos.

Atendiendo al enfoque descriptivo del presente estudio de caso, una vez que la información fue procesada y se presenta de manera que el lector tenga una visión panorámica y moderadamente profunda de los factores de la gestión estratégica de la PISAV. El análisis y la exposición de los resultados inician con la gestión organizacional, continúa con la gestión operacional y concluye con la gestión política. En cada apartado se desarrollan los resultados de cada una de las subdimensiones con un párrafo analítico acompañado de los extractos de entrevista que sustentan el planteamiento.

Con el abordaje de la gestión operacional se esclarece la operación de la plataforma, sus arreglos organizativos, sus componentes administrativos, sus servicios, sus procesos, sus dinámicas de coordinación interna y sus sistemas de información, en general se logra una descripción que permita al lector una comprensión general de la plataforma PISAV. Con la información relativa a la gestión programática el lector comprenderá cómo la plataforma PISAV se vincula y relaciona, a nivel de planificación, con el entorno institucional por medio de la construcción de su propio entramado de objetivos y valores. Con la información de la gestión política, el lector puede recorrer un poco de la historia, de los inicios de la plataforma, y enterarse de los mecanismos de apoyo político que incidieron en el nacimiento y permanencia de la plataforma PISAV en el tiempo. Además, al final se da una apreciación de cómo el cambio de los altos mandos de la organización afectan las expectativas de crecimiento de la plataforma PISAV.

5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presenta los resultados con base en las entrevistas aplicadas al grupo de expertos con amplio conocimiento del diseño de la plataforma y experiencia en la implementación de la primera sede en Pavas.

A modo de introducción de los resultados del análisis de los factores de la gestión estratégica, y tal como se introdujo en el marco conceptual, conviene abordar el tema de la gestión pública y la gerencia social, entonces hay que preguntar si la gestión de la plataforma es gestión pública y si su gerenciamiento cae en el campo de la gerencia social.

Como se ha dicho, la gestión pública se caracteriza por desafíos que la distinguen de la gestión privada. A continuación se presenta un análisis de las entrevistas, en las cuales se dan respuesta a cada uno de los desafíos distintivos de la gestión, y que permiten aseverar que la plataforma PISAV se trata de una gestión de carácter público, más allá de su simple pertenencia a un ente público.

La plataforma PISAV es un ente de gestión pública porque su lógica de trabajo se alinea con el cumplimiento de los desafíos típicos de la gestión pública enunciados por Mokate & Saavedra, 2006.

1. La plataforma PISAV crea valor público gestionando iniciativas para lograr cambios entre su población objetivo, a la vez que se asegura contar con los recursos para su sobrevivencia.

“...en realidad, en la PISAV es un proyecto caro y hubo que defenderlo a capa y espada, procurando, y hasta tuvimos que andar en la AL porque para la formulación del presupuesto 2016 si no me equivoco fue complicado porque hubo un recorte fuerte de plazas y tuvimos que... ir a visitar varios diputados porque se tambaleaba la creación de la PISAV de San Joaquín y de Siquirres por el recorte de los recursos y lo logramos, y algo que siempre se critica que por ejemplo ellos lo que quieren ver es resultados, es cómo incide o sea yo le doy los recursos, es un proyecto caro, pero ¿cómo ha permeado en la atención integral a las personas víctimas, cómo se ha reflejado? ¿Ha bajado la mora judicial, se han acertado los plazos, de duración de los procesos, se ha llegado a atender a una mayor cantidad de personas, se ha acercado la justicia a esa comunidad que lo reclamaba? Eso es lo que trató, en alguna forma la OAPV como instancia coordinadora técnica de conformar, de proveer de generar ese tipo de insumo para decir, bueno tenemos una línea base, lo planificado, lo programado y cómo es esta línea base fue cambiando durante el tiempo y cómo nos acercaos o cómo nos alejamos en términos del impacto del servicio en esa población específica de recursos versus efectividad. (Actor de implementación, entrevistado n°1).

2. Los recursos de la plataforma PISAV son escasos frente a las necesidades y deseos de sus usuarias.

“... pues yo veo que si está bien organizado, requiere de mucha ayuda, requiere muchísima ayuda... porque a veces quieren ayudar más y no hay dinero, no hay dinero, o sea se les ayuda pero no lo que se necesita, y ellos si quieren, pues se organizan hasta donde pueden... y el recurso, recurso económico, yo pienso que material en libros ,en cartulinas, en lápices, en todo... y es parte de la terapia y a veces no tienen ni hojas ni cartulinas, ni nada, para poder hacer uno eso, y yo creo que si necesita mucha ayuda económica, mucha... (Ex usuaria y mentora, entrevistada n°6).

3. La plataforma PISAV responde a varios mandantes y son ellos quienes tienen voz determinante sobre los que les genera valor público. A

continuación una cita del Informe ejecutivo de labores 2013 de la Oficina de Atención de Protección a la Víctima del Delito indica lo siguiente:

“Como parte de la evaluación realizada con las participantes, surge como iniciativa del grupo, la necesidad de crear un nuevo proyecto en el que las participantes puedan devolver el conocimiento adquirido durante el primer taller, de forma tal, que puedan colaborar como “red de apoyo” hacia otras mujeres que atraviesan o son víctimas de violencia intrafamiliar. Finalmente como resultado de esta dinámica surge el proyecto de “Madrinas de la PISAV”, para lo cual se les reforzó en temas como autoestima, auto cuidado, y se les capacitó en Intervención en Crisis. Cabe destacar que en el mes de noviembre de 2013, se realizó el primer encuentro, en el que las participantes comentaron su experiencia como Madrinas para las nuevas integrantes del grupo que iniciará en el 2014.”. (Oficina de Atención y Protección a la Víctima del Delito, 2013).

4. La plataforma PISAV interactúa con múltiples individuos y comunidades, desempeña múltiples papeles de intercambio con las organizaciones públicas, concurrentemente, gestiona servicios pertinentes y de calidad para las usuarias y requiere información, respuesta, rendición de cuentas y trato a todas las usuarias con el respeto a su carácter de ciudadanas.

“La participación no es solo que vayan y participen y ya, sino que asumen un rol activo, inclusive tenemos en este momento en el PISAV un grupo de apoyo de mujeres de víctimas de violencia doméstica, que trabajamos desde la Oficina de Atención a la Víctima, pero en coordinación con varias oficinas. ¿Qué quiere decir? que hoy vamos a hablar de la ley a esas 20 mujeres aproximadamente, llamamos al juez para que se acerque a la población entonces es una manera de acercamiento de la justicia hacia las comunidades, eso me parece un procesos sustantivo, además un cambio, antes estaban nada más como adorno... ahora si asumen un papel, importante... (actor de implementación, entrevistada n°10)

hay una invitación de la RED de PAVAS, entonces nos están invitando a la PISAV ¿quiénes van a participaren es reunión?, bueno al menos tres, por ahí dicen la Oficina de Atención va a participar, Trabajo Social y un juez, ¿qué vamos a decir en esa reunión?... , ese día nos movilizamos las tres oficinas... participamos como plataforma en las invitaciones que nos haga la comunidad... cuando hemos ido a participar en esas invitaciones que nos han hecho ... es bonito ver al juez, al trabajador social y al psicólogo hablando de la plataforma y los tres somos de oficinas diferentes, pero a la

comunidad nos presentamos como una plataforma integrada de servicios...”
(Operadora de plataforma, entrevistada nº11).

5. La PISAV hace trabajo de coordinación inter organizacional (macro y meso gestión) y organizacional a lo interno (micro gestión) para el logro de sus objetivos.

“(¿Participación ciudadana?) Nosotros también nos proyectamos a la comunidad. ¿Qué hacemos?... formamos parte, en este momento, de dos redes locales, está la red de niñez y adolescencia que son varias instituciones locales, de la región... esas redes lo que hacen es articular esfuerzos para hacer algún programa, algún proyecto hacia la comunidad... nosotros nos proyectamos hacia la comunidad, y el PISAV ahorita va a haber una feria vocacional prontamente entonces la organiza el Patronato Nacional de la Infancia, coordina con el MEP, llega la Oficina de Atención a la Víctima participa el OIJ... es como llegarles a la comunidad, que ellos tenga acceso a la justicia y eso por una parte, por la parte de las redes, y también nosotros también vamos a dar charlas a hogares de personas adultas mayores, vamos a dar charlas a escuelas, a maestros, a menores de edad, a albergues...”
(actor de implementación, entrevistada nº10)

6. La PISAV produce impacto social en su población objetivo, y apuesta por la calidad en los procesos que conducen a la entrega de los servicios. Como ejemplo la propuesta de canalización del servicio a las víctimas del delito por medio de una plataforma integral de servicios gratuitos de asistencia médica, psicológica, jurídica, sanitaria y social, así como a otros servicios interinstitucionales que garanticen un efectivo acceso a la justicia, evitando o mitigando la revictimización, implementando mecanismos adecuados de operativización de derechos, y propiciando una justicia restaurativa. (Villanueva, Z., Rojas, M., Arias, J., Mata, R., García, C., s.f.).

Si nos preguntamos a qué disciplinas debería operar un gerente que desee liderar un servicio como la PISAV, el aspirante debería saber lo siguiente:

1. Está conformada por oficinas estatales lideradas por directores públicos. De la lectura del documento Fundamentos Técnicos y Operativos para la Implementación de la Plataforma Integrada de Servicios a Víctimas (capítulo V), la PISAV está integrada por titulares y funcionarios del Juzgado de Pensiones Alimentarias, del Juzgado de Violencia Doméstica, del Ministerio Público, de la Defensa Pública, de la Oficina de Atención y

Protección a la Víctima y del Departamento de trabajo Social y Psicología. (Villanueva, Z., Rojas, M., Arias, J., Mata, R., García, C., s.f.).

2. Es un ente que promueve el desarrollo social, particularmente el fortalecimiento de una ciudadanía plena e incluyente al defender los derechos de mujeres víctimas de violencia doméstica y otras poblaciones vulnerables. El documento fundacional, de reiterada cita en este informe, en el capítulo IV indica que el modelo de atención integral de servicios a víctimas implementado por medio de la plataforma PISAV, es una respuesta estratégica y concreta al problema de incidencia y prevalencia de la violencia en contra de las mujeres, niños, niñas y adolescentes.
3. Se relaciona estrechamente y contribuye al logro con una o varias políticas públicas de nivel institucional. Algunos entrevistados lo expusieron de la siguiente forma:

“... básicamente es una política de oralidad, una política de género... la aplicación de la conciliación en un proceso o en una etapa temprana... y con una política de rendición de cuentas a la comunidad...(Actor de implementación, entrevistado n°1).

Por lo tanto, la plataforma PISAV es gestión pública, y el marco de trabajo de sus directores es el propio de la gerencia social.

Ahora, en esta fase de la investigación se sigue con el análisis de cada una de las dimensiones y subdimensiones de la gestión estratégica definidos en el marco conceptual del informe. En la exposición se inicia con la dimensión organizacional y sus subdimensiones (ver apartado 5.1), la dimensión programática y sus subdimensiones (ver apartado 5.2) y la dimensión política (ver apartado 5.3).

5.1 Un nuevo arreglo organizacional y procedimental.

1. Estructura administrativa:

Las respuestas sobre la estructura administrativa son consistentes en señalar cinco aspectos que evidencia su complejidad pero que la delimitan claramente. Son los siguientes:

1. La plataforma está compuesta por una estructura en la que el Juzgado de Pensiones Alimentaria y Violencia Doméstica, la Fiscalía, la Defensa Pública, la Oficina de Trabajo Social y Psicología, la Oficina de Atención y Protección a la Víctima del Delito, la Unidad Médico Legal, y la Defensoría Social se encuentran al mismo nivel. Muchas de las entrevistas coinciden con el siguiente extracto:

“...uno podría graficarlo como una organización piramidal típica en donde está el Consejo Superior, donde está la coordinación técnica con una labor muy puntual y están todas las unidades representadas al mismo nivel: juzgado, fiscalía, OAPV, Departamento de Trabajo Social y Psicología, Unidad de Medicina Legal es un poquito particular...” (Actor de implementación, entrevistado n°1).

“La PISAV dentro de un mismo edificio, por ponerlo así dentro de un mismo cuadro, van a estar varias oficinas, una es... Juzgado de Violencia Doméstica, el Ministerio Público, la Defensa Pública, la Defensoría Social del Colegio de Abogados, Juzgado de Pensiones Alimentarias que lo asume el Juzgado de Violencia Doméstica y Pensiones Alimentarias es el mismo personal solo que con auxiliares diferentes, tenemos un médico legal... no tenemos un jefe general, no hay un jefe, cada quien tiene su jefatura...” (Operadora de la plataforma, entrevistada n°7).

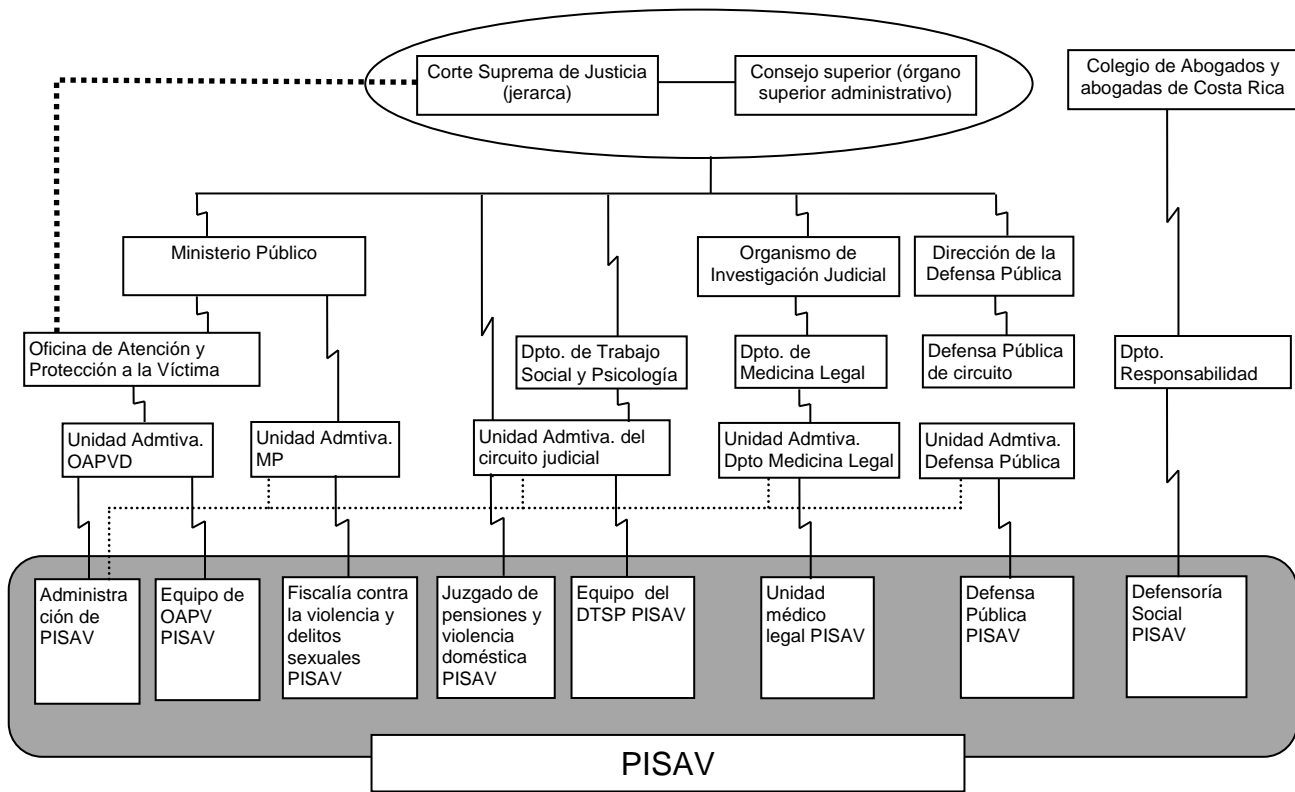
2. Cada oficina responde a un ámbito distinto, tienen jerarquías distintas, disciplinas, funciones distintas y tiene su propio personal técnico y profesional. Así lo indican las entrevistadas.

“La PISAV está conformada por diferentes oficinas, hay una administración...cada PISAV tiene un auxiliar...luego cada oficina tiene su jefatura...” (Operadora de la plataforma, entrevistada n°4).

3. Todas las oficinas reciben servicios asistenciales de la administración del PISAV en aspectos logísticos y administrativos del local en el que trabajan.

“...hasta este momento en que está claro que Karla gobierna toda la plataforma y que hay otra técnica que está en apoyo de Karla, Reina que es con la que canalizamos todo lo que sucede acá... (Operadora de la plataforma, entrevistada n°13).

Ilustración n° 9 Estructura de la PISAV



Simbología:

- ↳ Dependencia jerárquica a con múltiples niveles de por medio.
- Designación directa como dirección técnica de PISAV.
- Canalización solicitud de recursos a unidades administrativas de ámbito.

Fuente:

Confeción propia a partir de la información recabada en entrevistas y exploración de fuentes secundarias.

Para que este arreglo de oficinas jerárquicamente independientes pero operativamente interconectadas funcione, los diseñadores de la plataforma planificaron una serie de algoritmos de los procesos, rutinas y momentos en los que cada una de las oficinas que componen la PISAV entra a operar en la cadena de servicio integral según el tipo de usuaria (Villanueva, Z., Rojas, M., Arias, J., Mata, R., García, C., s.f.).

2. Procesos primario y de apoyo

Los hallazgos de este apartado con base en las respuestas a la entrevista son:

1. El proceso primario es el que se relaciona con los servicios del Juzgado de Pensiones Alimentarias y de Violencia Doméstica, ya que la denuncia por violencia doméstica es la que activa todo el modelo de atención integral.

“...para mí en el caso de violencia doméstica eso es fundamental, el Juzgado de Violencia Doméstica, porque... esa es la base de PISAV, violencia doméstica, lo que hace el Juzgado de Violencia Doméstica, a partir de allí van los demás procesos.” (Operadora de la plataforma, entrevistada n°5).

“Yo sí creo que hay sustantivos y de apoyo, el hecho de que una persona se acerque al Poder Judicial es porque tiene un problema legal, y que no pudo resolver de manera ordinaria, por eso se acerca al Poder Judicial. Por lo general las personas se acercan a la plataforma a solicitar medidas de protección al Juzgado de Violencia Doméstica, ese es el servicio base” (Actor de implementación, entrevistada n°9).

2. El grupo de procesos de apoyo está compuesto por las tareas y actividades realizadas por las oficinas de la Fiscalía contra la Violencia y Delitos Sexuales, la Defensa Pública, la Oficina de Trabajo Social y Psicología, la Oficina de Atención y Protección a la Víctima del Delito, la Unidad Médico Legal, y la Defensoría Social. Son procesos que brindan servicios que se activan si las usuarias presentan una denuncia penal por delitos de violencia doméstica en el Juzgado de Violencia Doméstica y Pensiones Alimentarias, de lo contrario no se activan. Además, en algunos procesos, el Juzgado puede actuar sin la asistencia de esas oficinas.

“...yo creo que el sustantivo es el proceso judicial como tal a cargo del Juzgado de Pensiones Alimentarias y Violencia Doméstica, es claro las otras instancias son auxiliares...el proceso sustantivo es el proceso de administración de justicia... creo el sustantivo es el proceso judicial a cargo del Juzgado de Pensiones Alimentarias. Está el fiscal, el defensor, la OAPV, la Unidad de Medicina Legal que son instancias auxiliares que procuran dar apoyo pleno...” (Actor de implementación, entrevistado n°1).

3. Como complemento del documento de Fundamentos Teóricos y Operativos para la Implementación de la Plataforma Integrada de Servicios a Víctimas (Villanueva, Z., Rojas, M., Arias, J., Mata, R., García, C. (s.f.), fueron diseñados seis algoritmos para la prestación de servicios. Estas rutinas de atención se conforman con la participación de varias de las oficinas según sea el tipo de usuaria y su requerimiento de servicios, como se muestra a continuación:

- Persona usuaria mayor de edad que requiere todos los servicios.
- Persona usuaria mayor de edad que solicita únicamente medidas de protección para casos de violencia doméstica o violencia intrafamiliar.
- Persona usuaria menor de edad que solicita únicamente medidas de protección en el caso de violencia doméstica o violencia intrafamiliar.
- Persona usuaria que solicita únicamente denuncia penal.
- Persona usuaria que requiere atención en materia de pensión alimentaria y familia por parte de la Defensa Pública.
- Persona usuaria que solicita la recepción de la demanda de pensiones alimentarias con el Juzgado.

Un elemento a destacar de esta tipificación y que confirma la identificación de procesos primarios con el Juzgado de Violencia Domestica y Pensiones Alimentarias derivada de las entrevistas, es el hecho de que todos los “tipos” son definidos a partir de los requerimientos de medidas de protección, denuncia penal y pensión alimentaria, todos servicios ofrecidos únicamente por ese despacho. La participación de otras oficinas se caracteriza por ser asistencial al objetivo de suministrar sin dilación ni contratiempos los servicios propios del Juzgado de Violencia Doméstica y Pensiones Alimentarias.

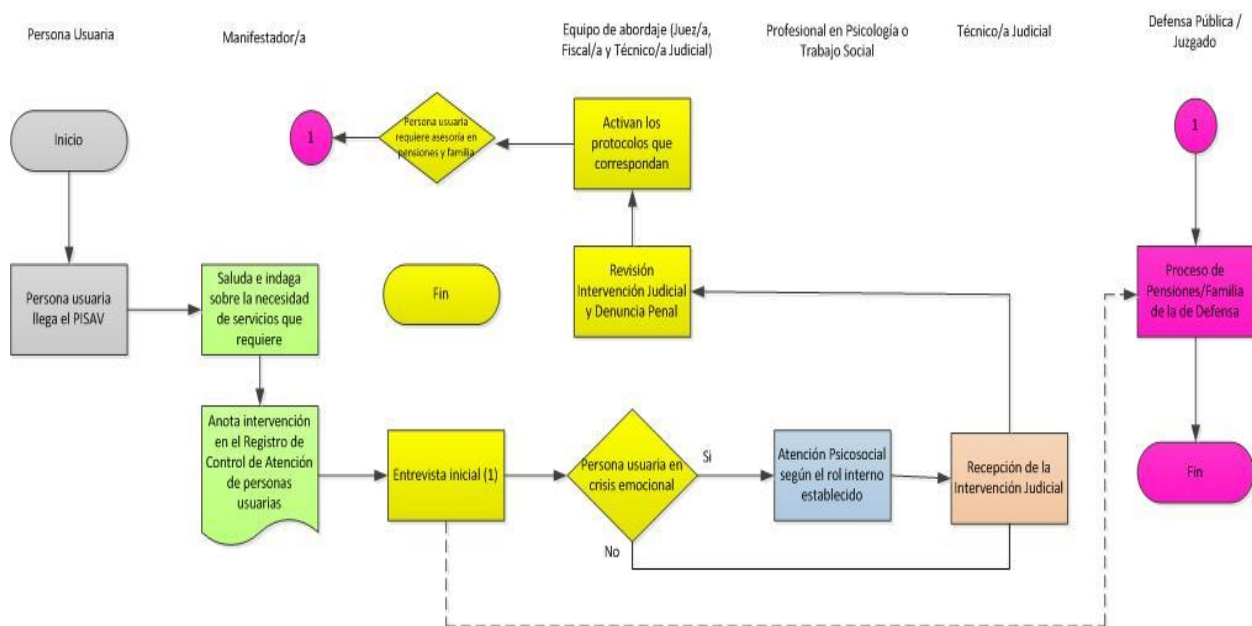
4. También las entrevistadas coinciden en que toda la experiencia del trabajo en la PISAV ha quedado asentado en minutas de reunión mensuales de plataforma PISAV en las distintas sedes, así como en la transmisión oral entre las funcionarias y ex funcionarias.

“...son mecanismos de coordinación verbal y son muy ricas esas minutas que ya están todas documentadas, esas son como la historia del PISAV, ahí se ha hablado desde el protocolo hasta que se van a hacer reuniones de seguimiento cada tres meses. (Operadora de la plataforma, entrevistada nº11).

“reuniones si se hacen y se toman acuerdos... en las minutas quedan consignado y esas minutas se comparten con todos los funcionarios, pero también hay acuerdos que se establecen, no solo a nivel de plataforma, son a nivel de despachos, por ejemplo nosotros con fiscalía, o nosotros con el juzgado y se quedan así o verbales o se consigna un acta y en esa acta, queda por escrito. Es un libro de actas, los que se presentan a veces estaba presente la facilitadora o Reina 22:27. 24:52 a veces esas reuniones son solo verbales. (Operadora de la plataforma, entrevistada nº12).

A continuación se presenta un diagrama de flujo que ilustra el procedimiento y los actores que intervienen en la atención del caso donde una usuaria requiere todos los servicios que presta la PISAV, según el documento de Fundamentos Teóricos y Operativos.

Ilustración nº 10 Diagrama de flujo para usuaria mayor de edad que solicita todos los servicios



(1) Con el fin de conocer sobre los hechos, explicar sus derechos y obligaciones en el proceso. En el momento que se determine que la persona usuaria requiere asesoría en materia de pensión y familia, se comunicará a la Defensa Pública o el Juzgado según se requiera para que se brinde la atención requerida.

Fuente: Tomado del protocolo de atención de personas usuarias de PISAV. (Villanueva, Z., Rojas, M., Arias, J., Mata, R., García, C. (s.f.)

5. En la práctica, las situaciones atendidas en la plataforma no se adaptan a los procedimientos en el documento de Fundamentos Teóricos y Operativos para la Implementación de la Plataforma Integrada de Servicios a Víctimas.

“Esos gráficos que se hicieron, esos flujos que al principio dijimos, lo hicimos como en un proyecto de la usuaria perfecta como debía de darse, pero a veces pasa que dependiendo del caso particular no necesariamente estamos como, a no el protocolo dice eso, en stricto sensu el parámetro importante siempre va a ser primariamente la atención de la violencia doméstica, eso siempre va a ser lo primero, básico, yo no le voy a hacer la pensión y si la señora viene con un golpe... no... primero vamos a ver el tema de violencia y la atienden los compañeros por más que yo quiera hacerle la pensión ya, porque lo que tiene prioridad es el tema de la violencia. Si usted nota la Defensoría Pública está al final casi en todos... ese flujo que usted tiene ahí puede ser que yo lo cambie según la persona usuaria... tomando en cuenta que lo primario va a ser lo de violencia... en estos temas es muy difícil y lo hablamos muchas veces cuando redactamos el protocolo, es muy difícil que sea tan lineal... en muchos casos invertimos el orden... (Operadora de la plataforma, entrevistada n°8).

3. Recursos:

En la gráfica de la estructura organizacional se ve que cada oficina que integra la PISAV, pertenece a distintos entes o ámbitos del Poder Judicial, esto se traduce los recursos financieros, materiales, humanos y tecnológicos para cada una de ellas provienen de distintos programas presupuestarios. Las respuestas sobre este tema, permitieron obtener los siguientes resultados:

1. Las oficinas que conforman la PISAV son solamente usuaria de recursos, no tienen injerencia en su administración.

“(sobre recursos financieros) no, a nivel de ejecución no tengo ninguna injerencia más que cuando se prepara el presupuesto del próximo año, este, se nos consulta entonces nosotros mandamos la lista de necesidades... en la etapa de formulación...de los diferentes (oficinas que integran la PISAV) pero yo le digo que es una coordinación más operativa, menos de incluir en los sistemas...” (operadora de la plataforma, entrevistada n°2).

“... ahora lo hace la administradora quien debe coordinar con todos los encargados de programa porque ella no tiene un presupuesto como plataforma como tal... debe coordinar y debe ejecutar o le deben autorizar que ella ejecute algunos recursos que están en los diferentes programas” (Actor de implementación, entrevistado n°1)

2. Los recursos humanos, materiales, mobiliario y tecnología de cada una de las oficinas que conforman la PISAV, se origina de sus propios programas presupuestarios y son provistos por sus propias unidades administrativas.

“...lo que se tiene es como un conglomerado de todos los presupuestos, ahora es parte de todos los presupuestos, por ejemplo la Defensa ya tiene un presupuesto que es para su personal en el PISAV, juzgado para su personal, la Oficina (OAPV) también, entonces cada departamento ya asignó presupuesto para cada uno de los departamentos que conforman el PISAV como tal, no es un presupuesto global solo para PISAV, sino que cada uno le asignó... y lo suma digamos a la parte que es administrativa que es la infraestructura, todo lo demás.” (Actor de implementación, entrevistada n°9).

3. Los bienes y servicios relacionados con el local en el que operan las oficinas de la plataforma son provistos por la “administración PISAV”, se trata de los gastos por servicios, mantenimiento y suministros menores todos relativos al uso del local en que operan.

“en el nivel de plataforma, Poder Judicial es el que encarga de toda esa área, materiales y todo, sin embargo... Colegio de Abogados, esta oficina pertenece, el espacio físico pertenece al Poder Judicial, pero lo demás que está, digamos mis muebles, computadoras, todo lo demás es del Colegio de Abogados, salvo la línea telefónica y el teléfono que es del Poder Judicial...”(Operadora de la plataforma, entrevistada n° 5)

4. La “administración PISAV” ayuda con la canalización de las solicitudes a las unidades administrativas de cada oficina integrada a la plataforma. En la ilustración n° 9 está señalada una línea que ilustra esa canalización de solicitud de recursos entre la “administración PISAV” y las otras unidades administrativas. Además asiste con la custodia de suministros en las bodegas del local.

“...el Juzgado tiene su propia administración, el Ministerio Público tiene su propia administración, la Defensa Pública tiene su propia administración, creo que (Departamento de) Trabajo Social y Psicología dependen también de la administración del primer circuito igual que el Juzgado, pero nunca ha habido ningún problema, los insumos se traen como una bodega única, y aquí tenemos una técnica judicial que se encarga de repartir desde el papel higiénico hasta el material, los lapiceros, el papel para las impresoras, la

administración de todo, se dijo se abre una bodega única...” (Operadora de la plataforma, entrevistada n° 11)

5. Siguiendo la línea de pensamiento de Ramió (2010) en el que destaca que el más importante de los recursos es el humano, establece como precondition para lograr la implementación de grandes esfuerzos organizativos, que este recurso esté bien capacitado y motivado. Se ahondó en conocer este aspecto dentro de la plataforma. Según las entrevistas hay dos características medulares y muy presentes en todo el recurso humano: la capacitación en la modalidad de trabajo en plataforma y la actitud favorable hacia el trabajo colaborativo en beneficio de la persona usuaria.

“Sí hemos tenido capacitaciones sobre el modelo, ahora en octubre tengo una capacitación que es todo el mes, yo desde antes no había llevado la capacitación del modelo PISAV ya la voy a llevar en octubre... y otras capacitaciones relacionadas con temas de atención al público... (Operador de la plataforma, entrevistado n°03)

“También se hacen capacitaciones internas... ha tenido muy buenos resultados, es que dos personas de una institución expongan sobre otra institución... hacemos una reunión grupal una vez al mes en cada PISAV y en esa reunión hacemos la exposición, eso nos obliga a investigar qué es lo que hacen esas otras oficinas, así tenemos claridad en cuanto a la coordinación, esa es la última buena práctica...” (Actor de implementación n°10).

“...la usuaria tiene que entender que aquí se le da un servicio integral y mucho es parte de la actitud, muchos de los conflictos que se han dado internos, que si se han dado diferencias de criterios, se han solucionado aquí, mínimos han llegado a las jefaturas, mínimos, pero todo se ha solucionado aquí, de forma rápida y oportuna... para trabajar aquí y que para que esa integralidad sea efectiva hay que hacer cosas que vayan tras ese objetivo, nos ponemos de acuerdo... estamos conscientes de mucho o casi el 80% para que esto funcione en forma exitosa es la actitud de la persona que se incorpora al mecanismo o a esta plataforma de servicios, porque si la persona no tiene la anuencia de tener una comunicación asertiva incluida, esto se complica (Operadora de la plataforma, entrevistada n°11)

Como se ha venido exponiendo, la concentración de oficinas con distintas funciones en un solo local implica la construcción de un arreglo administrativo y procedimental. El trabajar de forma mancomunada genera flujos de información que puede ser manipulada de forma manual o automatizada, por esto es necesario estudiar cómo son administrados esos flujos de información a lo interno de las oficinas y en su relación con las demás. A continuación se expone la subdimensión de sistemas de información.

4. Sistemas de información:

Los resultados de a esta pregunta de la entrevista arroja lo siguiente:

1. Algunas oficinas que integran la plataforma PISAV tienen dotaciones diferentes de sistemas de información. Algunos son manuales y otros automatizados, que permiten diferentes niveles de vinculación entre ellas. A continuación se muestra un cuadro resumen de la dotación, tipo y vinculación de los sistemas de información disponibles entre las oficinas que integran la plataforma PISAV.

Cuadro nº 8 Dotación de sistemas por oficina

	Oficina en PISAV	Sistemas disponibles	Tipo	Vinculo con otras oficinas
01	Juzgado de Violencia Doméstica y Pensiones Alimentarias (JVDP)	-Sistema de escritorio virtual -Sistema de Gestión Despachos Judiciales -Correo electrónico	-Automatizado -Automatizado -Automatizado	-No vinculado, es independiente. -Vincula a todas las oficinas que lo tengan, tienen diferentes perfiles. -No vinculado con la fiscalía. -Sí vinculado con todas las oficinas.
02	Fiscalía contra la violencia y delitos sexuales (FVDS)	Sistema de Gestión Despachos Judiciales -Correo electrónico Expedientes en papel	-Automatizado -Automatizado -Manual	-Vincula a todas las oficinas que lo tengan, tienen diferentes perfiles. -Sí vinculado con todas las oficinas. -No vinculado, es independiente.
03	Equipo de la Oficina de Atención y Protección a la Víctima (EOAPV)	-Sistema de escritorio virtual -Sistema de Gestión Despachos Judiciales -Libro digital de entrada de casos. -Correo electrónico	-Automatizado -Automatizado -Automatizado -Automatizado	-Sí vinculado, al juzgado. -Vincula a todas las oficinas que lo tengan, tienen diferentes perfiles. -No vinculado, es independiente. -Sí vinculado con todas las oficinas.
04	Equipo del Departamento de Trabajo Social y Psicología (EDTSP)	-Sistema de escritorio virtual -Sistema de Gestión Despachos Judiciales -Correo electrónico	-Automatizado -Automatizado -Automatizado	-Sí vinculado, al juzgado. -Sí vinculado a todas las oficinas que tengan el sistema. -Sí vinculado con todas las oficinas.
05	Unidad Médico Legal (UML)	-Sistema Automatizado del Departamento de Medicina Legal (SIMEL) - Correo electrónico. -Expedientes en papel	-Automatizado -Electrónico -Manual	-No vinculado, es independiente. -Sí vinculado con todas las oficinas. -No vinculado, es independiente.
06	Defensa Pública (DP)	-Sistema de escritorio virtual -Sistema de Gestión Despachos Judiciales -Correo electrónico	-Automatizado -Automatizado -Automatizado	-Sí vinculado, al juzgado. -No vinculado con la fiscalía. -Sí vinculado con todas las oficinas.
07	Defensoría Social – PISAV (DS)	-Base de datos en Microsoft Excel® -Correo electrónico	-Automatizado -Automatizado	-No vinculado, independiente. -Sí vinculado con todas las oficinas.

Fuente: construcción propia con base en entrevistas.

Ejemplo de extractos de las entrevistas sobre sistemas son las siguientes:

“Entiendo que existe un sistema... los compañeros utilizan dos sistemas, uno que se llama Escritorio Virtual y otro que se llama Gestión, nosotros no utilizamos ninguno de esos dos sistemas, nosotros utilizamos un sistema que es totalmente individual que se llama Sistema Automatizado del Departamento de Medicina Legal (SIMEL), que no está integrado con ninguno de estos otros dos sistemas... nosotros trabajamos con un sistema que es propio del departamento 00:12:17(2). 00:12:26(2) los expedientes hasta el día de hoy se mantienen en papel... (Operador de la plataforma, entrevistado nº3).

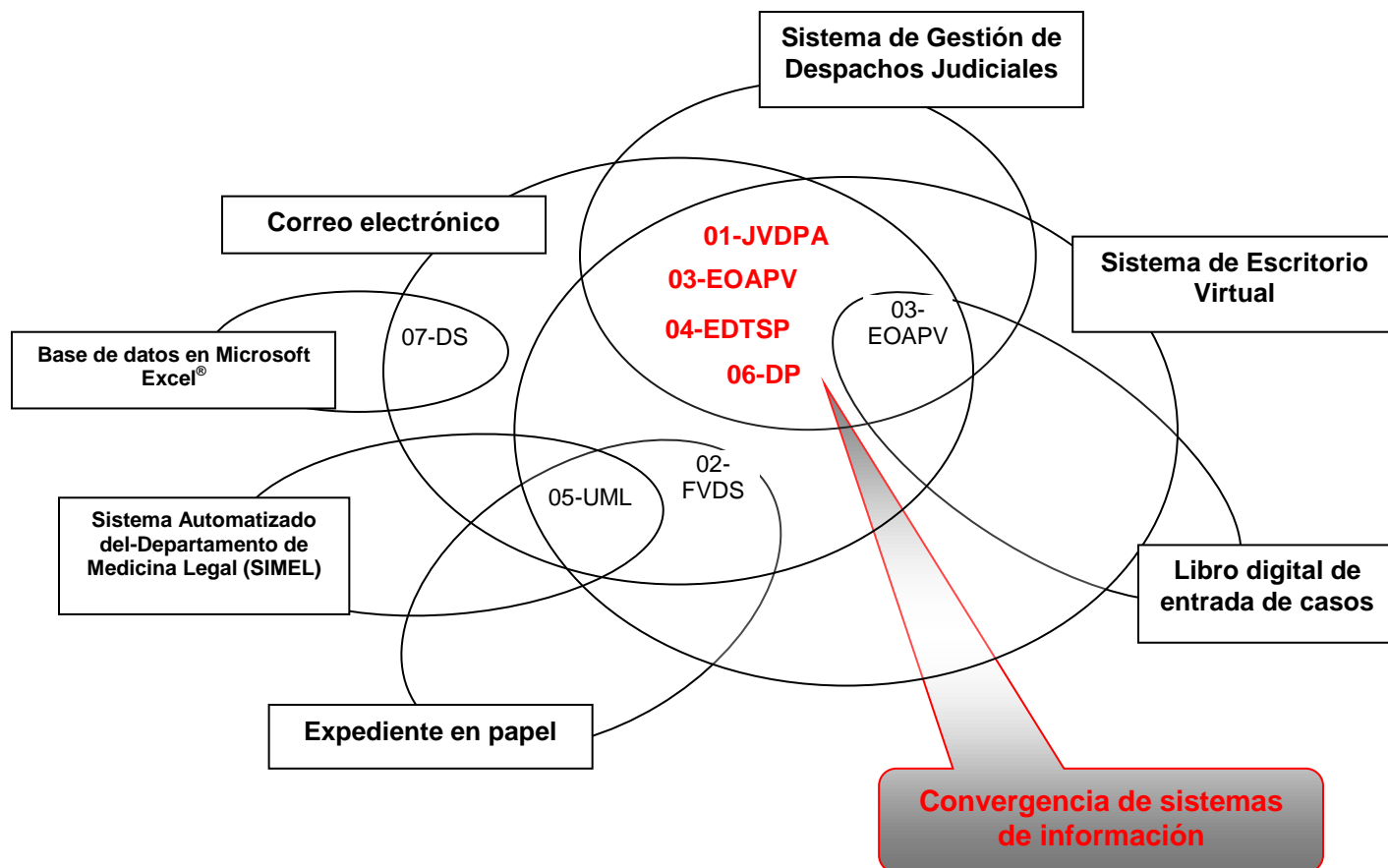
2. Las funcionarias de las oficinas tienen un conocimiento general sobre la disponibilidad de sistemas pero limitado en cuanto a los diferentes niveles

de acceso entre las oficinas de la plataforma. (convergencia en sistemas de información).

“Sí se tiene dos sistemas el Escritorio Virtual y el Sistema de Gestión... (¿Tiene la administración un sistema único?) No, creo que el Ministerio Público ya tiene Sistema de Gestión pero es diferente al nuestro, (Departamento de) Trabajo Social y Psicología creo que ya están en electrónicos, y creo que la Oficina de Atención se han ido, todos vamos a ser electrónicos, (¿hay disparidad?) Ciertas brechas, primero fue el juzgado con todo lo tecnológico, y ellos se han ido incorporando (Operadora de la plataforma 011).

3. Hay cierta convergencia entre al uso de tres sistemas: el Sistema de Gestión de Despachos Judiciales (SCGDJ), el Sistema de Escritorio Virtual y el correo electrónico, como se muestra en la siguiente ilustración.

Ilustración nº 11 Diagrama de convergencia en el uso de los sistemas de información



Fuente: construcción propia con base en entrevistas.

Simbología: JVDPA: Juzgado de Violencia Doméstica y Pensiones Alimentarias, FVDS: Fiscalía contra la violencia y delitos sexuales, EOAPV: Equipo de la Oficina de Atención y Protección a la Víctima Equipo de la Oficina de Atención y Protección a la Víctima, EDTSP: Equipo del Departamento de Trabajo Social y Psicología, UML: Unidad Médico Legal, DP: defensas Pública, DS: Defensoría Social.

4. La administración PISAV no tiene el control centralizado de los sistemas de información, solo canaliza los requerimientos de recursos y mantenimiento informático ante la Dirección de Tecnologías de Información institucional.

“(¿La PISAV consolida sistemas?) No, cada quien tiene su sistema, sin embargo Reina, que es la auxiliar de la administración de la PISAV si tiene cuestiones de permisos y accesos a cada, pero por ejemplo, la Oficina de Atención a la Víctima, le dieron permiso a ella para que nos pueda dar permisos a nosotros cuando salimos a vacaciones o viene alguien, pero quien la autorizó es la Oficina de Atención, Reina tiene cuestiones de permisos pero no como plataforma sino igual cada oficina (operadora de la plataforma, entrevistada nº4).

5. Control de gestión:

Los resultados que arrojan las entrevistas en relación con el control de gestión de la plataforma PISAV son los que se exponen a continuación, seguidos cada uno de la referencia a la fuente documental o de un extracto de entrevista que le respalda, según corresponda.

1. Las oficinas que integran el PISAV remiten informes mensuales de gestión a la administración de la plataforma y a sus respectivas jefaturas.

“... soy encargada de monitorear las estadísticas de cada plataforma... de las oficinas. Ahora estamos con un tema de indicadores de gestión... me reúno con los involucrados, analizamos cómo se dieron los resultados e implementamos si hay algún punto que no está bien, se solicita que se implementen...” (Operadora de la plataforma, entrevistada n°2)

“Si lo vemos de parte de cómo se evalúa la prestación de servicios como funcionarios, en el caso de la Defensa nosotros tenemos supervisión que viene y revisa nuestro trabajo a ver cómo está. Como es muy nuevo todavía no ha venido la supervisión, pero nosotros rendimos informes todos los meses, de la cantidad, yo rindo un informe de causas, de usuarios de todo lo que yo hago... Individualmente yo tengo una supervisión como oficina, también Karla cuando requiere informes, mensualmente también se le rinde un informe, a Karla de cuánto se tramitó por plaza, además de los informes que yo le rindo a mi administración que ya es genérico... también ellos nos piden un informe más chiquitito... (Operadora de la plataforma, entrevistada n°8)

“...a nosotros nos solicitan estadísticas para evaluarnos, si, si pasa frecuentemente, de hecho nosotros entregamos, creo que es a Reina, una estadística mensual. (Anónimo, entrevistado n°12).

2. La tarea de seguimiento de recomendaciones producto de las evaluaciones, periódicas u ocasionales, de la Secretaría de Género, la Dirección de Planificación, la OAPV, la Contraloría de Servicios, es parte de las funciones del puesto de administración de la PISAV.

“...para esa pregunta en sí es el protocolo, incumplimiento del protocolo de atención de personas usuarias... se hizo en una ocasión una observación

por parte de la Secretaría General de Género se destacó un profesional acá y el profesional evaluó varios aspectos para ver cómo estábamos... en una única oportunidad...implementamos recomendaciones y en teoría se siguen haciendo, entonces lo que yo estoy haciendo es un seguimiento a partir de esas recomendaciones y si yo logré identificar que no se está cumpliendo con algo entonces me reúno con los involucrados y solicito atención... (Operadora de la plataforma, entrevistada n°2).

3. La OAPV, en su rol de dirección técnica de la PISAV, ejerce el control de gestión y la evaluación en aspectos de: i) condiciones y accesibilidad, ii) servicios entregado por el funcionario, iii) tiempo de espera y tramitación, iv) entrega de información y v) opinión general del servicio entregado. Los resultados del control de gestión y evaluación de servicio es reportado anualmente mediante informes ejecutivos (OAPV, 2011 al 2015).
4. La Dirección de Planificación Hacen evaluaciones sobre estructura y sobre dotación de recursos humanos cuando las circunstancias lo ameritan, como ejemplo los informes 33-PLA-PI-2011, 003-PI-2011, 40-PLA-CE-2015 PISAV, 64-PLA-CE-2013 PISAV, 67-PLA-CE 2015 PISAV Tres Ríos-San Joaquín-Siquirres. (Poder Judicial, Dirección de Planificación,2011, 2013 y 2015)
5. La Contraloría de Servicios también esporádicamente ha hecho evaluaciones de servicio bajo la modalidad de “encuesta de satisfacción de la persona usuaria”. (Poder Judicial de Costa Rica, Contraloría de Servicios, Sede Central, 2015).
6. Las funcionarias de la juzgan que la plataforma PISAV ha impactado fuertemente en la calidad de vida de las usuarias y de la comunidad.

“Si eso aquí lo que quizá refuerza esto es el estudio de la Contraloría de Servicios en las mediciones salimos superiores al 90% de aceptación y si (se ha mantenido). La fortaleza del abordaje integral es el máximo, la centralización de servicios y los tiempos de resolución. (Operadora de la plataforma, entrevistada n°2)

“... para mí excelente...pero yo me sentía muy bien, solo el hecho de estar acá bajo el techo de este edificio yo sentía mucha seguridad y ahí sí, yo siempre le agradezco a la psicóloga, que ella entraba conmigo, el problema mío era muy grave, entonces ella entraba conmigo a las audiencias, se

sentaba por allá, me daba apoyo de lejos, y me decía "adelante no tenga miedo" y siga, ella me ayudó mucho... no sé cómo se puede explicar, yo cuando empezaba todo... la ayuda que se me brindó, en esto y otra cosas... aquí quien me ha ayudado a mí es la psicóloga y la trabajadora social y ya, así de sencillo..." (Ex usuaria y actual mentora de la plataforma, entrevistada n°6).

"... los usuarios que yo tengo a veces salen muy contentos y muy agradecidos y... hay usuarios que no salen contentos con lo que aquí se hace, básicamente porque no se cumplió su expectativa o capricho... va a depender de a quien se le esté dando el servicios y cuáles son las expectativas con la que esa persona tenga al venir al despacho... en términos generales creo que aquí se da muy buen servicio, que se da mejor, que lo que nosotros hacemos aquí debía generalizarse a otras fiscalías... (Operadora de la plataforma, entrevistada n°7)

6. Coordinación intrainstitucional:

De los resultados de las entrevistas se pueden destacar los siguientes:

1. Los mecanismos de coordinación entre las oficinas que componen la plataforma PISAV son la conversación cara a cara con colegas, la llamada telefónica, el mensaje de correo electrónico, la mensajería por Whatsapp®.

"...regularmente se usa más como la conversación cara a cara... pero cuando se toman decisiones que van a ser muy relevantes se generan ya sea directrices o memorandos al respecto de algo que ya se decidió, inamovible, pero si es una cuestión más sencilla, menos compleja y más de nuestro servicio y no es necesariamente de la persona, lo más sencillo es conversarlo..." (Actor de implementación, entrevistada n°8)

2. El principal mecanismo de coordinación que prefieren las entrevistadas es la conversación cara a cara. Las conversaciones son hechas para referir a las usuarias según las necesidades detectadas en el momento y para obtener asesoría en diversas disciplinas que son útiles en la circunstancia. El mecanismo es informal y flexible.

"En el día a día, pues básicamente, es una comunicación interpersonal, telefónico, o en algunos casos mediante correo electrónico, por la cercanía física que tenemos todos, generalmente lo hacemos de manera personal, si

yo necesito aclarar alguna duda o necesito intervención de alguna de las compañeras de los profesionales sociales, yo subo un momentito y hablo con ellas y ahí nos ponemos de acuerdo para que entre los dos ayudarnos a brindarle la atención a la víctima que es el último objetivo.” (Operador de la plataforma, entrevistado n°3).

3. Otros mecanismos de coordinación son la reunión mensual de todo el plantel, las reuniones inmediatas entre dos o más oficinas, la llamada, la mensajería de correo electrónico, el escalamiento a la administración de situaciones relacionadas con suministros y servicios en el edificio a la administración de PISAV, y el escalamiento de asuntos técnicos a las jefaturas. Este último mecanismo es raramente utilizado.

“Inclusive aquí se hace una reunión mensual que es parte de lo que se implementó desde el 2011, todos los viernes, el primer viernes de cada mes, se hace una reunión mensual y todas las oficinas llevan temas, que van desde temas administrativos, desde que nos falta papel o lapiceros hasta temas de coordinación de casos... entonces todo se habla, y no es nada rígido, se toma una minuta y se toman acuerdos de todos los integrantes de las oficinas, va esa reunión un integrante de cada oficina sin su jefatura, solo van los que trabajan aquí” (Operadora de la plataforma, entrevistada n°11).

4. En la plataforma tiene lo que llaman “rol de atenciones inmediatas”. Esto mecanismo en el que se organizan los equipos de las oficinas de Atención de Protección a Víctimas y del Departamento de Trabajo Social y Psicología para tener disponible la atención de una trabajadora social y/o de una psicóloga en todo momento para atender situaciones de usuarias que entren en crisis emocional.

“...el rol de atenciones inmediatas lo conformamos las dos profesionales de la Oficina de Atención y Protección a la Víctima y las dos profesionales de (Departamento de) Trabajo Social y Psicología, una semana al mes nos corresponde a una. Entonces, cuando se activa el protocolo...nos la pasa a cualquiera de las cuatro, que estemos en el rol de atenciones inmediatas, ahí nosotras exploramos, primero si comprendió lo que le dijeron el juez o la jueza, ... porque... a veces como vienen muy nerviosas y le dicen "él es el juez, ella es la fiscal", pues ellas se intimidan aparte que es su primera vez, aparte que están rompiendo el silencio, y todas las expectativas que tienen, o no entienden nada o se asustan o muchas veces entran en crisis, nos las remiten por toda la situación, cuando nosotras la abordamos obviamente la tranquilizamos y creamos ese espacio empático para que la persona esté

tranquila... una pregunta por qué no quiere denunciarlo... si terminan y si desean denunciar nosotros vamos y decimos que si van a denunciar entonces pasan a la fiscalía... y si no quiere denunciar, decimos no va a denunciar entonces ahí solo le tramitan las medidas de protección, nosotras aprovechamos esa intervención para ofrecerles nuestros servicios... de psicología y trabajo social...” (Operadora de la plataforma, entrevistada n°4).

Cuando se consulta si la coordinación que aplican surge de un documento del tipo de Plan Estratégico o similar en donde establecieran una misión, una visión, objetivos y otros elementos de planeación, en general señalan que el desarrollo de la plataforma de ha ido gestando con prueba y error, y refieren a un protocolo de actuación y luego a un documento de fundamentos, mas no a un planteamiento estratégico. Siguiendo esta línea de investigación, en el siguiente apartado se expone la dimensión programática de la plataforma y cada una de sus subdimensiones.

5.2 Diversidad de oficinas con un objetivo común

1. Plan estratégico:

En este tópico llama la atención en que las entrevistadas consistentemente apuntan que la plataforma no está “adherida” a un plan estratégico de los usuales en el Poder Judicial. Los resultados son los siguientes:

1. El Poder Judicial como un todo tiene un Plan Estratégico Institucional (Poder Judicial de Costa Rica. 2013. Plan Estratégico Institucional 2013-2018).
2. El Plan Estratégico Institucional se desagrega en planes estratégicos para: el ámbito administrativo, el Organismo de Investigación Judicial, el Ministerio Público, la Defensa Pública y el Servicio de Atención y Protección a las Víctimas y Testigos (Poder Judicial de Costa Rica. 2013. Plan Estratégico Institucional 2013-2018, Plan Estratégico del Ministerio Público 2013-2018, Plan Estratégico del Organismo de Investigación Judicial 2013-2018, Plan Estratégico de la Defensa Pública 2013-2018 y Poder Judicial de Costa Rica. 2016. Plan Estratégico del Servicio de Atención y Protección de Víctimas y Testigos 2016-2018).

3. Las oficinas que integran la plataforma pertenecen a diferentes ámbitos o entes, por lo tanto son parte y responden a diferentes planes estratégicos, tal como se muestra en el cuadro n° 9 construido con base en los Planes Estratégicos de cada ámbito y ente. (Poder Judicial, Dirección de Planificación, 2016 y Poder Judicial, Dirección de Planificación, 2017).

Las entrevistadas destacan además, que pese a ese proceso de prueba y error en el desarrollo de la plataforma PISAV, lo que sí tuvieron claro desde el inicio fue su “razón de ser” o su “objetivo”: “dar atención integral a las víctimas de violencia doméstica”, bajo ciertos estándares de calidad. En el siguiente apartado se expone la subdimensión de misión y visión, se identifica la razón de ser de la plataforma y cuáles son sus aspiraciones y se contrasta con lo apuntado por las entrevistadas.

2. Misión y visión:

1. Cada plan estratégico, de ámbito o ente, cuenta con su propia misión, visión, valores, objetivos estratégicos, acciones, metas, indicadores, plazos, responsables y coordinación. En el cuadro n° 9 se sintetizan la misión y visión institucional y de cada una de las oficinas que componen la plataforma PISAV según el ámbito o ente al que pertenece.

Cuadro nº 9 Principales componentes de los Planes Estratégicos 2013-2018 por ámbito judicial

Dependencia	Oficina	Misión	Visión
Institucional	Todo el Poder Judicial	Administrar justicia en forma pronto, cumplida, sin denegación y en estricta conformidad con el ordenamiento jurídico, que garanticen calidad en la prestación de servicios para las personas usuarias que lo requieran.	Ser un Poder Judicial que garantice a la persona usuaria el acceso a la justicia y resuelva sus conflictos con modernos sistemas de organización y gestión; compuesto por personal orientado por valores institucionales compartidos, conscientes de su papel en el desarrollo de la nación y apoyados en socios estratégicos.
	Juzgado de Violencia doméstica y pensiones alimentarias – PISAV		
Ministerio Público	Fiscalía contra la violencia y delitos sexuales – PISAV	Proteger los derechos de las personas, requiriendo de los tribunales la aplicación de la ley para contribuir con la paz social.	Ser un Ministerio Público eficaz, oportuno, justo, imparcial y objetivo en la persecución de la criminalidad.
	Equipo de la Oficina de Atención y Protección a la Víctima – PISAV	Brindar a las víctimas, testigos y otras personas intervinientes en el proceso penal, un servicio de atención y protección que garantice sus derechos por medio de un abordaje interdisciplinario y recurso humano comprometido.	Ser el Servicio de Atención y Protección de Víctimas y Testigos, reconocido a nivel nacional, que brinda protección, orientación, asesoramiento y acompañamiento a las personas usuarias en los procesos penales; con el apoyo de recursos tecnológicos idóneos, infraestructura accesible, recurso humano caracterizado por los valores compartidos, apoyados en alianzas estratégicas.
Administrativo	Equipo del Departamento de Trabajo Social y Psicología – PISAV	Somos el ámbito responsable de planificar y gestionar de manera eficiente el proceso de administración del Poder Judicial, facilitando a los demás ámbitos el soporte necesario para el desempeño de sus funciones, que permitan impulsar un servicio público de calidad y contribuir al logro de los objetivos institucionales.	Ser un ámbito oportuno y asertivo que facilite la consecución de los objetivos de la administración de justicia y a la vez, que cuente con la capacidad de adaptarse a los cambios del entorno, manteniendo siempre los más altos estándares de calidad en el servicio.
Organismo de Investigación Judicial	Unidad Médico Legal – PISAV	Somos una organización auxiliar, asesora y de consulta de las autoridades judiciales competentes, en la investigación, descubrimiento y verificación técnico-científica de los delitos y de sus presuntos responsables, contando para ello con recurso tecnológico, administrativo, científico y policial calificado, con vocación de servicio, efectivo e imparcial, que vela por la equidad e igualdad en razón de género, etnia y situación social.	Ser reconocidos como un Organismo Judicial de investigación criminal, técnico, científico, objetivo e independiente, respetuoso del ordenamiento jurídico, con capacidad de respuesta tecnológica y operacional ante las modalidades delictivas, que contribuye con el desarrollo y mantenimiento de la seguridad, igualdad y paz de Costa Rica.
Defensa Pública	Defensa Pública – PISAV	Proveer defensa pública con excelencia, solidaridad y compromiso con todos los(as) usuario(as), contribuyendo a garantizar la plena vigencia de los derechos, libertades, garantías e intereses de estas personas, en forma ágil y oportuna, en los procesos judiciales que nos han sido legalmente asignados.	Ser una Defensa Pública técnica, eficaz, eficiente y con calidad, con recursos humanos, tecnológicos y materiales idóneos para el mejoramiento del servicio; que contribuya a garantizar el respeto de los derechos, libertades y garantías de las personas y la no discriminación por razones de género, discapacidad u otras: inspirados en los valores de nuestra institución, contribuyendo así al desarrollo democrático y a la paz social de Costa Rica.
Colegios de Abogados y Abogadas de Costa Rica	Defensa Social – PISAV	Garantizar a la sociedad costarricense la idoneidad en el ejercicio profesional de los Abogados y Abogadas, tutelar sus intereses gremiales y promover el desarrollo de las ciencias jurídicas.	Consolidar el Colegio de Abogados y Abogadas como una corporación eficiente, éticamente comprometida con la sociedad costarricense y con sus agremiados y agremiadas, en el cumplimiento de su misión.

Fuente: Plan estratégico institucional, plan estratégico del ámbito administrativo, Plan Estratégico del Organismo de Investigación Judicial, plan estratégico del Ministerio Público Plan estratégico de la Defensa Pública, Plan Estratégico del Servicio de Atención y Protección de Víctimas y Testigos, todos del 2013 al 2018.

2. La PISAV cuenta con un documento fundacional llamado “Fundamentos Teóricos y Operativos para la Implementación de la Plataforma Integrada de Servicios a las Víctimas” y complementado con el Protocolo de Atención a los usuarios de la PISAV. Este documento contiene aspectos de marco teórico y legal, antecedentes internacionales, contexto local de la comunidad de Pavas, definición de modelo de atención integral a víctimas y enunciación de sus principios rectores, algunos aspectos operativos como el protocolo de atención, los resultados de una encuesta de servicios y sus conclusiones y recomendaciones (Villanueva, Z., Rojas, M., Arias, J., Mata, R., García, C. (s.f.).

3. En el documento referido, no hay un cuadro de planificación estratégica como el de los otros ámbitos o entes, por lo que no enuncia una misión,

visión, valores, y objetivos estratégicos propios. En la cuadro nº 10 se muestra esquemáticamente el contenido del documento fundacional.

Cuadro nº 10 Contenido del documento funcional de la PISAV

Cap.	Contenido
I	<p>Marco teórico y legal:</p> <p>Victimología: nociones básicas y evolución.</p> <p>Protección de los Derechos Humanos de las víctimas de Delitos y transformación de las legislaciones domésticas: El caso de Costa Rica.</p> <p>Víctimas del delito y Derechos Humanos: instrumentos internacionales.</p> <p>Reglas mínimas de las Naciones Unidas para la Administración de la justicia penal.</p> <p>Convenio Europeo sobre la Indemnización a las Víctimas de Delitos Violentos. Consejo de Europa, 1983.</p> <p>Declaración Universal de los Derechos Humanos.</p> <p>Convención Americana de los Derechos y Deberes del Hombre.</p> <p>Convención Americana sobre Derechos Humanos.</p> <p>Corte Penal Internacional (Estatutos de Roma).</p> <p>Transformación de las legislaciones domésticas: El caso de Costa Rica</p> <p>Fondo de compensación a víctimas.</p>
II	<p>Antecedentes internacionales</p> <p>España / México / Argentina / Chile / Paraguay / Antecedente en Centroamérica / Nicaragua / Honduras / Guatemala / El Salvador / Panamá / Costa Rica.</p>
III	<p>Contexto local distrito Pavas.</p> <p>Índice de desarrollo social.</p> <p>Índice de rezago social.</p> <p>Violencia social.</p> <p>Organización comunitaria.</p> <p>Situación actual del Juzgado de Violencia Doméstica y Pensiones Alimentarias de Pavas.</p> <p>Análisis de cargas de trabajo.</p> <p>Indicadores.</p> <p>PISAV: atención primaria y continuada de la víctima.</p> <p>Procedencia legal de la creación de la PISAV.</p>
IV	<p>Definición del modelo de Atención Integral de Servicios a Víctimas</p> <p>Definición integral de principio rector</p> <p>Principios rectores del modelo integral de servicios a víctimas</p> <p>Principios de acuerdo con el protocolo de juzgados de violencia doméstica.</p> <p>¿Cómo accionar los principios rectores?</p> <p>Conceptualización</p>
V	<p>Aspectos operativos: protocolo de atención.</p> <p>Documentos relacionados</p> <p>Definiciones</p> <p>Competencia territorial de las instancias que conforman PISAV.</p> <p>Responsabilidades.</p> <p>Modalidad de trabajo para la entrevista inicial y la asignación de asuntos.</p> <p>Contenido</p> <p>(Flujogramas de atención por tipo de usuaria).</p> <p>Descripción de funciones del Juez conciliador en la PISAV.</p>
VI	<p>Encuesta de satisfacción persona usuaria del servicio de la Plataforma Integrada de Servicios de Atención a la Víctima.</p>
VI	<p>Conclusiones y recomendaciones.</p>

Fuente: construcción propia con base en "Fundamentos Teóricos y Operativos para la Implementación de la Plataforma Integrada de Servicios a las Víctimas" y complementada con el Protocolo de Atención a los usuarios de la PISAV. (Villanueva, Z., Rojas, M., Arias, J., Mata, R., García, C. s.f.).

4. La PISAV tampoco adoptó el Plan Estratégico de alguno de los ámbitos a los que pertenecen las oficinas que la integran.

“Así, por ejemplo, yo ahora que acabo de hacer el PAO, que me lo pidieron, entonces a dónde me fui yo para hacer el PAO, al plan estratégico institucional de la Defensa, el de la Defensa exactamente, y me fui al institucional y al de la Defensa porque yo no tengo un Plan Estratégico PISAV, entonces yo me voy al Plan Estratégico para hacer mis objetivos del PAO... (Operadora de la plataforma, entrevistada n°8)

5. Las oficinas que integran la plataforma PISAV, en el nivel axiomático se identifican fuertemente con “proveer atención integral a las víctimas de violencia” bajo ciertos estándares de calidad. La “provisión de atención integral a la víctima de violencia doméstica” aparece reiteradamente en el discurso de las entrevistadas como el objetivo central de sus acciones, algunas la llaman la razón de ser de la plataforma y otras la visión. Las entrevistadas no se identifican con un Plan Estratégico en particular.

Concretamente, las oficinas que integran la PISAV apuntan a un “objetivo común” proveer atención integral a la víctima de violencia doméstica.

“...la razón de ser de la plataforma es la persona que ha sido víctima de un hecho violento, que viene en busca de justicia, esa es como la esencia.” (Operador de la plataforma, entrevistado n°3).

“Existe un protocolo... ese protocolo dice ¿qué hacer?, ¿cómo se coordina?, ¿cómo son las atenciones inmediatas?, pero en general lo que no podemos perder es que tenemos el mismo fin... brindar atención a víctimas de violencia doméstica, desde cada una de las disciplinas, en este sentido las coordinaciones son esenciales, porque si tenemos de vista la misma visión, todos tenemos el mismo norte, si tenemos claro ese norte, cada uno desde su especialidad trabajamos hacia ese norte...” (Actor de implementación, entrevistada n°10).

“... ahí sí que desconozco yo si tienen una enunciación estratégica, imagino que sí, porque para haber creado PISAV tienen que tener una enunciación estratégica específica, sino su creación no hubiera sido posible en los actos administrativos propios del Poder Judicial y en la normativa que nos conlleva. Desconozco cuáles son pero por lógica tiene que existir (Operadora de la plataforma, n°7).

6. La máxima común no está explicitada como misión o visión en ninguno de los ámbitos o entes, tampoco entran en conflicto con ellos, pero es algo cercano a la misión de la Oficina de Atención y Protección a la Víctima. En donde sí se encuentra este postulado, es en el documento de Fundamentos

Teóricos y Operativos para la Implementación de la Plataforma Integrada de Servicios a Víctimas, en el acápite titulado “¿Cómo accionar los principios rectores?”, tal como se puede apreciar resaltado en el cuadro n° 10 (Villanueva, Rojas, Arias, Mata y Garcia, s.f.).

Aquí se ha mencionado la carga valórica del enunciado “unificador”, entonces es procedente analizar cuáles son los cuadros de valores formalmente establecidos a nivel institucional, a nivel de los ámbitos y entes y a nivel de la plataforma PISAV que conversan o adversan los valores implícitos en la misión de facto de la plataforma PISAV. Este es el objetivo del siguiente apartado dedicado a los valores.

3. Valores:

El Poder Judicial tiene una Política Axiológica en la que enuncia una serie de valores llamados “valores compartidos”. Los valores compartidos son: compromiso, integridad, iniciativa, responsabilidad, excelencia y honradez. Estos valores están establecidos en el Manual de Valores Compartidos y la Política Axiológica Poder Judicial 2011-2026, aprobados mediante acuerdo de Corte Plena en las sesiones N° 32-10 del 08-11-2010, artículo XXII y N° 30-11 del 12-09-2011, artículo XXIV, respectivamente. Las definiciones son las siguientes:

- **Compromiso:** Actuar con responsabilidad para el cumplimiento de nuestros fines.
- **Integridad:** Disposición o capacidad de la persona de actuar con rectitud y transparencia.
- **Iniciativa:** Capacidad personal que inclina a la acción innovadora y creativa para hacer mejorar mis funciones. Para el OIJ significa inclinarse por la acción novedosa y creativa para emprender las funciones.
- **Responsabilidad:** Cumplir con deberes, obligaciones y compromisos, asumiendo las consecuencias de mis actos.
- **Excelencia:** Aprecio o estimación para realizar con alto desempeño todas mis acciones. Para el OIJ significa estimar la realización de todas las acciones con alto desempeño.

- **Honradez:** Actuar correctamente conforme a las normas morales, diciendo la verdad, siendo una persona justa y transparente.

En los planes estratégicos del ámbito administrativo, el Organismo de Investigación Judicial, la Defensa Pública y el Servicio de Atención y Protección a las Víctimas y Testigos y el Ministerio Público se han acogido tres valores de los compartidos, sin embargo este último ente adicionó para si los siguientes:

- **Verdad:** Actuamos y tomamos decisiones conforme a realidad objetiva de las cosas y de los hechos.
- **Discreción:** Guardamos confidencialidad y reserva sobre la información privada de los casos, de los sujetos involucrados y de los funcionarios y funcionarias.
- **Vocación de Servicio:** Con compromiso atendemos a las personas en forma pronta, eficiente y cortés.
- **Lealtad:** Somos leales a la Institución, las Jefaturas, los subalternos, actuamos con fidelidad a la Institución, a las jefaturas, a los colaboradoras y colaboradores, a los compañeros, compañeras, usuarios y usuarias.
- **Valentía:** Cumplimos la función con temple a pesar de los riesgos involucrados.

Los resultados de este apartado son:

1. Las oficinas que integran la plataforma PISAV y que pertenecen al Poder Judicial, participan de un marco común de valores institucionales. Los valores institucionales están establecidos en el Manual de Valores Compartidos y la Política Axiológica Poder Judicial. Adicionalmente, según Villanueva, Z., Rojas, M., Arias, J., Mata, R., García, C. (s.f.).
2. Todas las oficinas integradas en la plataforma PISAV que pertenecen al Poder Judicial coinciden en al menos tres valores con los valores institucionales compartidos. La oficina de la Fiscalía y de la Defensoría Social adicionan tres valores propios. Aquí es evidente la alineación de

valores. Ver cuadro nº 11 construido con base en los planes estratégicos del Poder Judicial vigentes.

3. La PISAV cuenta con una serie de valores denominados principios rectores que son los que la orientan y normalizan. (Villanueva, Z., Rojas, M., Arias, J., Mata, R., García, C. ,s.f.)
4. Las entrevistadas tienen a asociar los principios rectores del modelo de atención integral como valores institucionales compartidos. De esta forma, los principios rectores funcionan como un marco de actuación con carga valórica, pero que no son exactamente los mismos que los valores instituciones compartidos.

“Si usted lo ve ahí (en la guía), los que trae a colación son los institucionales, por eso yo la vez pasada decía por qué no los vemos y ponemos los que nos interesan, para que las personas los vean, esto es lo que ustedes trabajan y lo que más les interesa. Nosotros los sabemos porque es lo institucional, ¿pero qué es lo del PISAV? ¿Cuál es nuestra identidad de esos valores compartidos? Yo le decía a Karla hagámoslo ahí en esa pared blanca tan bonita, y pongamos este y este, como para que la gente lo vea, esto es lo que es PISAV. (Operadora de la plataforma, entrevistada nº8).

A continuación se muestra un cuadro comparativo entre los valores de las oficinas que conforman plataforma PISAV y sus principios rectores propios y otros complementarios del protocolo de los juzgados de violencia doméstica.

Cuadro nº 11 Valores declarados por ámbito judicial

Dependencia	Oficina en PISAV	Valores											Principios rectores PISAV	Principios del protocolo de los juzgados de violencia doméstica			
		Compromiso	Integridad	Iniciativa	Responsabilidad	Excelencia	Honradez	Verdad	Voc. servicio/ servicio	Lealtad	Valentía	Ética			Respeto		
Institucional	Todo el Poder Judicial ⁶ - PISAV	✓	✓	✓	✓	✓	✓									- Toda persona es sujeto de derechos. - Nada justifica la violencia. - La violencia es aprendida. - Atención integral. - Trabajo en redes. - Servicios transversales, interinstitucionales y transdisciplinario. - Servicios continuos y sostenibles a lo largo del proceso. - Evitar o mitigar la revictimización. - Justicia restaurativa. - Enfoque de Derechos Humanos. - Equidad de Género. - Descentralización de los servicios. - Gratuidad de los servicios. - No atomización de los servicios. - Accesibilidad a la justicia para todas las poblaciones vulnerables.	- No discriminación. - No violencia - Autonomía personal. - Igualdad con perspectiva de género. - Acceso a la justicia. - Diversidad. - El resultado discriminatorio. - Integralidad e independencia de los Derechos Humanos. - Apreciación de la prueba en caso de delitos sexuales. - Igualdad en la Conciliación y Mediación. - Deber de orientación.
	Juzgado de Violencia doméstica y pensiones alimentarias - PISAV	✓	✓	✓	✓	✓	✓										
Defensa Pública	Defensa Pública – PISAV	✓	✓	✓													
Ministerio Público	Fiscalía contra la violencia y delitos sexuales - PISAV	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓							
	Equipo de la Oficina de Atención y Protección a la Víctima - PISAV	✓	✓			✓											
Administrativo	Equipo del Departamento de Trabajo Social y Psicología - PISAV	✓		✓	✓												
Organismo de Investigación Judicial	Unidad Médico Legal - PISAV			✓		✓	✓										
Colegio de Abogados y Abogadas de Costa Rica	Defensa Social - PISAV	✓						✓					✓	✓			

Fuente: construcción propia con base en Plan estratégico institucional, plan estratégico del ámbito administrativo, Plan Estratégico del Organismo de Investigación Judicial, plan estratégico del Ministerio Público Plan estratégico de la Defensa Pública, Plan Estratégico del Servicio de Atención y Protección de Víctimas y Testigos, todos del 2013 al 2018. Página del Colegio de Abogados y Abogadas de Costa Rica y documento de Fundamentos Teóricos y Operativos para la Implementación de la Plataforma Integrada de Servicios a Víctimas.

Hasta este punto se han analizado por separado los elementos básicos del Plan Estratégico de los ámbitos judiciales, como son la misión, visión y valores. Estos elementos son relativos a la naturaleza de la organización, sus aspiraciones y los valores que la caracterizan, pero para comprender como se pasa de la intensión a

⁶ Los valores establecidos en Manual de Valores Compartidos y la Política Axiológica Poder Judicial 2011-2026, aprobados mediante acuerdo de Corte Plena en las sesiones N° 32-10 del 08-11-2010, artículo XXII y N° 30-11 del 12-09-2011, artículo XXIV, respectivamente.

la acción se analizarán tres elementos más de esta dimensión programática que son los planes operativos, los programas y proyectos, así como las políticas.

4. Planes operativos:

1. Los planes estratégicos de cada ámbito se desagregan en Planes Anuales Operativos (PAO) por oficina. Cada oficina hace su PAO de forma individual. Anualmente se hace dos seguimientos del cumplimiento de los objetivos del PAO y se reporta ante las jefaturas inmediatas superiores y ésta a su vez al Dirección de Planificación (Poder Judicial, Dirección de Planificación, 2016 y Poder Judicial, Dirección de Planificación, 2017).
2. Las oficinas que integran la plataforma PISAV aportan dos o tres objetivos operativos para la construcción del PAO de la plataforma. En cuanto al proceso seguimiento del PAO, las entrevistadas en general no manejan información pero asumen que es igual al que siguen los despachos que están fuera de la plataforma.

“Conformábamos un Plan Anual Operativo de toda la plataforma... habrían algunas actividades o algunas metas u objetivos que podrían ser específicos de cada oficina pero habían otros que si eran integral...” (Actor de implementación, entrevistado n°1)

“Los PAOs, ellos tienen objetivos a nivel de oficina y a nivel de PISAV también” (Operadora de la plataforma, entrevistada n°11).

5. Programas y proyectos:

Los resultados de las entrevistas para la subdimensión de programas y proyectos son:

1. La PISAV inició como un proyecto y con el tiempo se ha consolidado como un modelo de atención ordinario, tal como se puede apreciar en los elementos resolutivos del 67-PLA-CE-2014

“La Plataforma Integrada de Servicios de Atención a Víctimas (PISAV), deja de ser un plan piloto, e incluso su modelo se replicará primeramente en La Unión de Tres Ríos y posteriormente en otros lugares del país”.

2. La plataforma PISAV se mantiene trabajando de forma independiente, sin la intervención de otros proyectos.

“(otros proyectos) no porque tenemos un norte de atención, una población y tenemos lineamientos circulares, reglas internas, políticas institucionales que tenemos que seguir pero que estemos permeados con otro proyecto que vayamos de la mano... que se haya metido otro proyecto no...” (Operadora de la Plataforma, entrevistada n°8).

3. La plataforma PISAV no ha mutado en programas o proyectos nuevos, distintos a su planteamiento original.

“... no, yo entiendo que sigue siendo la línea que tenía desde el principio, los participantes son los mismos, tal vez ha mejorado administrativamente... pero como que se meta o se le metan otros, no...” (Actor de implementación, entrevistada n°9).

4. El modelo de trabajo PISAV ha mantenido operando su sede inicial y ha sido replicado en otras comunidades. Ha sido replicada en la comunidad de San Joaquín de Flores en la provincia de Heredia, en la comunidad de La Unión en la provincia de Cartago, en la comunidad de Siquirres en la provincia de Limón, tal como lo deja ver el informe 67-PLA-CE 2015 PISAV Tres Ríos-San Joaquín- Siquirres. Esto se aprecia en la descripción de la situación del informe 40-PLA-CE-2015 de la Dirección de Planificación.

“En marzo del presente año, da inicio la oficina en La Unión de Tres Ríos, siempre bajo la misma modalidad de integración de servicios. Se estima que a partir de mayo inicia la oficina en la localidad de Siquirres y posteriormente la de San Joaquín de Flores, Heredia. Los recursos para estas oficinas fueron contemplados dentro del informe N° 067-PLA-CE-2014 realizado por el Departamento de Planificación”.

6. Políticas:

Sobre las políticas las entrevistadas indicaron:

1. Las entrevistadas refieren de forma general que la plataforma PISAV tiene que cumplir con todas las políticas del Poder Judicial, pero en general mencionan principalmente dos, la Política de Igualdad de Género, la Política de Acceso a la Justicia de Poblaciones Vulnerables y la Política Cero Papel. (Poder Judicial, Dirección de Planificación, 2017)

“Ahí si la de Acceso a la Justicia, está la de Género, la Política de Cero Papel, la de Despachos Electrónicos política de Oralidad. Allí están los principios rectores que creo que va un poco con esto de las políticas.” (Operadora de la plataforma, entrevistada n°2).

“La de Género es como la básica, accesibilidad, la de oralidad, cero papel, si la que uno oye en cápsulas...(Operadora de la plataforma, entrevistado anónimo.)

“Las generales del Poder Judicial, aquí las políticas institucionales se reflejan a través de cada uno de todos los funcionarios, prácticamente aquí se cumplen con todas las políticas institucionales en el trabajo cotidiano el juez da las suyas dentro de sus funciones eso hace que sea un complejo totalmente armado, donde se constituyen todas las políticas de la institución, así como que yo le pueda decir una política en específico no, yo le puedo decir que aquí se cumplen todas. (Operadora de la plataforma, entrevistada n°7)

2. Los actores de implementación completan y refinan el cuadro de políticas indicada por el resto de entrevistados al referir que la plataforma tiene que cumplir especialmente con la Política de Igualdad de Género del Poder Judicial, la Política de Acceso a la Justicia, la Política de Oralidad y Proceso Electrónico, y la Política de Resolución Temprana en el Proceso.

“Básicamente es una política de oralidad, una política de género... la aplicación de la conciliación en un proceso o en una etapa temprana... y con una política de rendición de cuentas a la comunidad...(Actor de implementación, entrevistado n°1).

3. En la formulación de objetivos operativos deben ser considerados los ejes transversales, brechas y grupos vulnerables, todo esto se corresponde con las distintas políticas institucionales dictadas en el Poder Judicial. Esto conforme lo establece las “Disposiciones Generales y Específicas para la Elaboración de Planes Anuales Operativos 2017” emitidas por la Dirección de Planificación.

5.3 Una implementación top down que forjó legitimidad

1. Legitimidad:

En este apartado la totalidad de las entrevistas coinciden en otorgar una alta valoración al servicio ofrecido por la plataforma PISAV. Algunos detalles son:

1. Las entrevistadas juzgan que las usuarias de los servicios de la PISAV se muestran muy satisfechas con el servicio recibido. Este juicio lo respaldan refiriéndose a las evaluaciones de calidad de servicio practicadas por la Contraloría de Servicios y la Oficina de Atención y Protección a la Víctima del Delito.

“Yo creo que lo reciben como PISAV, como todo hay siempre cosas que mejorar, pero en general y de acuerdo a las encuestas de satisfacción que han hecho, pues, es bueno el servicio” (Operadora de la plataforma, entrevistada n°4).

“Las persona salen contentas, porque el hecho de no desplazarse a otro lugar para ir buscar otra ayuda, como el caso de pensión alimentaria o fiscalía, eso a la persona le brinda más tranquilidad, están contento con el servicio.” (Operadora de la plataforma, entrevistada n°5).

“Bueno y no es porque lo diga yo, estamos sustentados en las encuestas y esto ha sido más del 85% de satisfacción, y hablo de las usuarias normales que solicitan el servicio de medidas de protección a su favor, así como los abogados, ellos han visto bueno el servicio. Es más tiene como mayor proyección hacia a fuera que a lo interno... si ha sido posible y ahí están las evaluaciones de la Contraloría de Servicios que nos respaldan, los usuarios son los que tienen la última palabra, el servicio ha sido bien evaluado.” (Operadora de la plataforma, entrevistada n°11).

“Estamos legitimados, el trabajo de nosotros es legitimado, si cuesta un poco la parte de diferenciación de funciones, aquí el trabajo del profesional en psicología y trabajo social y hay otra oficina que también tiene psicóloga y trabajadoras sociales, se tiende a confundir los servicios, entonces las expectativas a veces cambian, ellas vienen con expectativas diferentes a lo que nosotros les ofrecemos, pero ya una vez que les explicamos todo, yo creo que estamos legitimados ante la población.” (Operadora de la plataforma, entrevistado nº13).

2. La ex usuaria de los servicios de la plataforma ahora convertida en mentora dejó expresado que se encuentra muy satisfecha con el acompañamiento recibido de las profesionales de psicología de la Oficina de Atención y Protección a Víctimas, más no del recibido del juzgado y del Equipo de trabajo del Departamento de Trabajo social y Psicología. A continuación un extracto de su entrevista en lo pertinente.

“... para mí excelente..., pero yo me sentía muy bien, solo el hecho de estar acá bajo el techo de este edificio yo sentía mucha seguridad y ahí sí, yo siempre le agradezco a la psicóloga, que ella entraba conmigo, el problema mío era muy grave, entonces ella entraba conmigo a las audiencias, se sentaba por allá, me daba apoyo de lejos, y me decía "adelante no tenga miedo" y siga, ella me ayudó mucho (¿qué valor tiene ser ex usuaria de los servicios y ahora mentora?) Increíble, casi que es difícil, expresarlo, pero si hay libertad que como un país que vive bajo opresión y le quitan a ese opresor y usted puede hacer muchas cosas, no sé cómo se puede explicar, yo cuando empezaba todo esto yo me sentía que me iba de lado porque yo siempre estaba acostumbrada a andar del brazo de mi esposo, al que se me fue una muleta... quien me ha ayudado a mí es la psicóloga y la trabajadora social y ya, así de sencillo... y es lo que nos enseñan ellas las psicólogas más que todo la psicóloga, ahí encima, denuncie, vale, no tenga miedo, nada le va a pasar aquí estamos para ayudarla, pero ella es para mí, como el ángel que me sacó a mí del infierno que yo estaba... y por eso para mí era muy importante que la psicóloga estuviera cerca, aunque yo no la tuviera a la par diciéndome, de lejos con una mirada de ella a mí me daba mucho valor y yo levantaba la frente, levantaba los hombros, pero cuando yo me sentía sola era agachada... para mí es importantísimo que la psicóloga que está llevando su caso que acompañe siempre... (¿Duración de la denuncia hasta la audiencia?) Fue rápido, si unos seis meses por ahí tal vez...” (Ex usuaria de la plataforma y actual mentora, entrevistada nº6).

Para ilustrar con mayor profundidad las áreas de mejora que refiere la entrevistada se puntualizan y sustentan en entrevistas, a continuación:

1. El Juzgado de Pensiones Alimentarias resolvió exigir al obligado de pensión alimentaria un monto muy bajo y luego lo eximieron de la obligación.

“(¿Tiene alguna queja del servicio del Juzgado Pensiones Alimentarias?) ...resolvió una cifra ahí mínima pero luego se la quitaron entonces quedó a medias, no fue la ayuda que, o sea, yo esperaba, lo que yo esperaba de ese departamento, luego lo que eran audiencias ahí no se puede decir que recibí ayuda, diay porque allí tienen que ser parejos ¿verdad?” (Ex usuaria de la plataforma y actual mentora, entrevistada nº6).

2. Considera que el Juzgado le da la razón al hombre agresor en perjuicio de las mujeres víctimas, pese a que tenía pruebas testimoniales.

“...esa parte no, no lo vi, o sea la ayuda que se me brindó, en esto y otra cosas, la parte judicial me parece que no funciona y todavía no funciona, porque todo mis procesos y todo le dieron la razón a él, y entonces a mí no me favorecieron en absolutamente nada, con testigos, con todo, aquí a mí no me ayudaron en eso, aquí...” (Ex usuaria de la plataforma y actual mentora, entrevistada nº6).

“... pero ellos no, ellos (el Juzgado) se dejan llevar por otras cosas, y apoyan mucho al hombre, todavía se mantiene eso que la mujer no vale tanto, que la mujer miente, es para estar en la casa, tiene que ser sumisa, lo que se le diga tiene que hacerlo, para mí la cuestión esta judicial lo deja a uno en manos de nadie, del agresor...” (Ex usuaria de la plataforma y actual mentora, entrevistada nº6).

“Nosotros no pedimos que se nos favorezca, ¡ay pobrecita!, que el pobrecito vamos a condenar al señor ese o al agresor lo que sea. No, no, no pedimos eso, en mi caso yo lo que pedía que fueran justos y el montón de evaluaciones que mi hicieron yo nunca mentí, me sostuve en todo y aún así, siempre se favoreció a él, siempre, se favoreció, y no de hecho todavía tengo el proceso de divorcio, después de cuatro años, todavía sigue ahí, mandan una notificación cada seis meses, cada año de que él metió una apelación”.(Ex usuaria de la plataforma y actual mentora, entrevistada nº6).

3. El Juzgado impuso medidas cautelares al agresor pero poco tiempo después se las quitó, dejándola a ella expuesta al riesgo de volver a sufrir agresiones.

“Cuando llegué acá si me atendió una jueza, una fiscal, que se le puso medidas cautelares a la persona esta, pero como a los seis meses se las quitaron, me dijeron que no que no era dañino, entonces lo dejan a uno en manos del agresor, ese es el problema, de la mujer que no denuncia, porque un juez o una jueza viene y le quita las medidas cautelares, le quita un montón de cosas, lo deja a uno a merced del agresor, entonces el miedo que tiene la mujer en denunciar...porque si usted viene buscando ayuda, se supone que están para ayudarlo, que si le ponen medidas cautelares se las mantienen hasta ya mucho tiempo después comprobar que la persona no es agresora, o que la agredida no corre peligro, en manos de esas personas...”...(Ex usuaria de la plataforma y actual mentora, entrevistada nº6).

4. Repetir el relato para las pruebas del departamento de Trabajo Social y Psicología y en audiencias de juicio lo que le provocaba un daño emocional y retrocesos en su proceso de recuperación psicológica.

“(¿Tuvo que repetir el relato?, ¿dónde?) si claro en psicología pero era creo que legal (Departamento de Trabajo Social y Psicología), porque querían hacerme un estudio para ver si yo mentía, qué grado de afectación tenía, también llamaron a mi hija y a la otra persona, pero todos aparte, para ver qué dictaminaban ellos, y se fueron siempre a favor de la persona esta, (¿Ese servicio está ubicado en este edificio?) estaba aquí yo no sé seguro está, pero si hay una psicóloga creo que legal, o no sé cómo le llaman, si, es totalmente aparte de los grupos que uno tiene...” (Ex usuaria de la plataforma y actual mentora, entrevistada nº6).

(¿Tuvo que repetir?) mucho y muchas veces y con mucha gente, (¿Dónde?) no igual de que si, diay en las audiencias y eso, otra vez contar todo el cuento y llorar y entonces cae uno, si o aquí también hay audiencias, muchas de las audiencias yo las hice acá...” (Ex usuaria de la plataforma y actual mentora, entrevistada nº6).

(¿Qué significa para usted repetir el relato?) repetir lo mismo y repetir lo mismo es muy duro porque uno al principio está muy sensible y si tiene que estar hablándolo con el juez con el fiscal y a mí me gustaría que si ya le están dando un seguimiento acá haya un expediente único que yo no tenga que venir mañana a decir es que, a mí, y si me equivoco por una fecha, me dicen que yo mentí, o sea que ya quedé ahí, quedé y eso lo toman en cuenta para tomar decisiones, uno no pide que se le favorezca, pero si pide que sean justos, y en eso en ellas (psicólogas de OAPV) si siempre tuvieron mucho cuidado de que yo no viniera a repetir la misma historia porque no

se trataba de hacerme llorar, se trataba de hacerme salir adelante, y no estar con los mismo, porque ellas sabían que nada se lograba con que yo repitiera pero tenía que ir a otra oficina y era otra vez el cuento completo, completo sin derecho a equivocarme...” (Ex usuaria de la plataforma y actual mentora, entrevistada n°6).

5. El tiempo de duración de los procesos es corto, pero debería ser más corto porque la fragilidad emocional en que está la persona víctima de violencia no le permite estar sometido a procesos duros por mucho tiempo. Esto provoca que la víctima quiera desistir de continuar con el proceso.

“...uno quisiera que fuera menos (tiempo), que en estos casos se le diera prioridad y que fuera atendido un máximo un mes que le den a uno porque ya tienen la información, ya está todo, entonces yo no, no se por qué les gusta dar y dar hasta que a veces uno dice no voy a dejar esta cochinateda botada, yo dejo esto botado porque yo ya no aguanto, me pasó aquí, yo me levanté de una audiencia y dije esto lo dejo tirado, porque estaba mi hija llorando declarando y entonces si me pudo más el dolor de mi hija que todo, la verdad yo dije que esto se quede aquí y entonces me obligaron a sentarme...”(Ex usuaria de la plataforma y actual mentora, entrevistada n°6).

6. Plantea propuesta de mejora puntuales como:
 - a. Que los jueces y fiscales le den más seguimiento a los casos, no solo en el momento de crisis.

“(¿Quiere ofrecer alguna recomendación para mejorar?) Creo que más ayuda de fiscales y jueces, o sea más seguimiento no es solo el día que uno viene, en el momento de crisis, que los necesita sino darle un seguimiento.

- b. Otorgar protección física y suficiente espacio psicológico para la víctima de violencia al momento de la audiencia y que ese proceso no sea revictimizador.

“... pero hay cosas que ellos pueden mejorar mucho, darle esa protección a uno, también a la horade declarar, por lo menos no estar, porque te sientan uno frente del otro, y tenés que estarlo viendo y a veces una mirada o un gesto te están amenazando y no podes decir "me está amenazando -

¿Cómo si no te ha dicho nada? ¿Cómo la está amenazando?". Ah, pero uno conoce a la persona y uno sabe que con un una mirada es señal que te está diciendo te voy a matar, y te hace bajar un montón de cosas para no provocar a que te mate... yo digo que tal vez que no esté tan cerca del agresor, que haya no se... una parte de donde se vea pero que haya una protección...a uno le da mucho miedo..." (Ex usuaria de la plataforma y actual mentora, entrevistada n°6).

- c. Que los procesos subsiguientes a la atención de casos por violencia, por ejemplo el divorcio, sean continuados en la plataforma, que no los pasen a otras instancias en el modelo de atención tradicional.

“¿Entonces? (¿Dónde?) lo habían pasado al juzgado de familia en San José, si necesita uno como agilidad, que no sigan machacando y machacando, porque todo lo que uno ha ganado en terapias se le cae en cinco minutos...si en audiencias en cada apelación, y muy importante nunca un solo juez le lleva su caso...nunca dan seguimiento, nadie conoce su caso, allá se cae todo...allá el trato es otra cosa... allá uno es un casi un número, aquí si usted tiene nombre...” (Ex usuaria de la plataforma y actual mentora, entrevistada n°6).

2. Apoyo, autorización y supervisión

1. La PISAV recibió fuerte apoyo organizacional de la Dirección de Planificación, Dirección Ejecutiva y Departamento Financiero Contable. Además recibió el apoyo técnico por parte de la Secretaría de Género, y el apoyo administrativo de la Oficina de Atención y Protección de Víctimas de Delito.

“... existe una coordinación directa con la Dirección Ejecutiva, entiendo que Planificación, Financiero y estos son parte de la dirección Ejecutiva... entiendo que existe obviamente un trabajo colaborativo con ellos...” (Operadora de la plataforma, entrevistada n°3).

“Secretaría de Género... y la Oficina de Atención y Protección... ellos eran los coordinadores técnicos, eran los que estaban aquí más de la mano con nosotros, con el inicio del proyecto, y ellos se encargaban de gestionar a lo interno con todas esas oficinas, y mucha veces hicieron reuniones con la

Administración, muchas veces con la Dirección Ejecutiva, ellos se encargaban...” (Operadora de la plataforma, entrevistada n°11).

2. La PISAV obtuvo la autorización para su operación y para su permanencia en el tiempo de parte de la presidencia de la Corte. Esta instancia, la de mayor importancia en el gobierno judicial, asumió el auspicio del proyecto, lo proyectó a nivel nacional e internacional y acompañó en las etapas de diseño, implementación y consolidación. Fue el mismo Consejo Superior del Poder Judicial el que dio la aprobación para su puesta en marcha.

“...estuvo apoyado por doña Zarela que de ahí, esto es un plan, una elaboración de doña Zarela en conjunto con la Oficina, quien fue la que le ayudó en la parte de investigación, pero la idea, el apoyo fue directamente de doña Zarela, y tuvo aprobación del Consejo.” (Operadora de la plataforma, entrevistada n°4).

“... por ejemplo cuando estaba Zarela, Zarela apoyaba e impulsaba muchísimo el PISAV, desde la presidencia de la Corte”. (Operadora de la plataforma, entrevistada n°4).

“... en ese momento histórico en donde Zarela sube a la presidencia, don Róger pasa a ser del despacho de la presidencia, entonces él trabaja desde ahí de una manera más intensa...” (Operadora de la plataforma, entrevistada n°4).

“El proyecto de la Plataforma Integrada de Servicios de Atención a la Víctima (PISAV), nace como un Plan Piloto en función del marco de la XVI Cumbre Judicial Iberoamericana, cuando el Poder Judicial Costarricense consideró importante impulsar el desarrollo de un proyecto dirigido a fortalecer la confianza de la ciudadanía en el sistema judicial a través de acciones que garanticen el respeto a los derechos de las personas víctimas de delitos, según consta en el informe 033-PLA-PI-2011.

3. Tanto los actores de implementación como las operadoras de la plataforma coinciden en indicar que el proyecto fue auspiciado y apoyado deicidamente por la presidencia de la Corte, lo que le dio robustez para posicionarse dentro de las prioridades institucionales que otra forma no habría alcanzado si tuviera que competir por agenda y recursos con otros programas o iniciativas que resuelven mayor cantidad de casos.

“Lo que sucedió en ese momento fue que el hecho de que doña Zarela decidiera plantearlo como un proceso dentro de la cumbre iberoamericana le dio mucho peso, le dio mucha importancia... Ella estaba en un lugar privilegiado, no lo podemos negar y podía disponer de decir muévame esto para acá, y póngame y quíteme en ese momento... Una estrategia muy importante fue fortalecer el primero, que era el PISAV de Pavas, darle el éxito de proyecto, mostrarlo como un proyecto que tuvo éxito, que para mí sigue siendo exitoso en el objetivo que tiene, y a partir de eso abrir los demás, sigue siendo un momento histórico y político, entonces ella los podía mantener... fue promocionada... (Actor de implementación, entrevistado n°1).

4. Sin embargo, los mismos entrevistados dejan ver que el cambio de presidencia del Poder Judicial y con ello el cambio de agenda, puede ralentizar, paralizar e incluso anular los logros hasta ahora con el modelo PISAV. Consideran el modelo eficiente y efectivo pero altamente dependiente del apoyo político.

“... desconozco don Carlos Chinchilla, porque no se ha pronunciado al respecto, sobre las políticas, que ahora en su gestión como presidente de la Corte irá a tomar...”(Operadora de la plataforma, entrevistada n°7).

“...lo que yo le dije de la parte política, cuando hay interés político se le da cierto apoyo presupuestario a ciertos proyectos, cuando cambia de gobierno los proyectos y prioridades institucionales van a cambiar, el caso de esto desconozco como está el asunto en cuanto a presupuesto en la asamblea, lo que viene mucho en boga en prioridad es la justicia restaurativa (Operadora de la plataforma, entrevistada n°10).

5. La PISAV logró garantizarse contar con los recursos suficientes para mantenerse en operación debido a la declaración de interés institucional otorgada, promovida por la presidencia de la Corte.

“... a nivel del sector público el déficit ha hecho que el Ministerio de Hacienda le diga a la Corte que tiene que recortar en su anteproyecto de presupuesto, entonces una de las formas de cómo se aseguraba el presupuesto era tratando a la PISAV... como un proyecto de interés institucional...” (Actor de implementación, entrevistado n°1).

“Es un proyecto político, ahorita se está evaluando si estas plataformas siguen o no, porque estadísticamente no dan el rendimiento,

numéricamente hablando... mantenemos cuotas numérica más bajos que otros despachos, entonces ¿qué dice la gente? es muchos recursos para resultados numéricamente tan bajos, pero es que ellos no ven lo que hay detrás la parte cualitativa... ahí es donde se marca la diferencia.. dolorosamente es muy político.” (Operadora de la plataforma, entrevistado n°13).

6. El Consejo Superior del Poder Judicial delegó la dirección técnica de la PISAV en la Oficina de Atención y Protección a la Víctima del Delito en primera instancia, reportando directamente a la presidencia de la Corte.

“El Consejo Superior del Poder Judicial cuando aprueba la implantación designa a la OAPV, por la naturaleza misma de la oficina como coordinadora técnica de la modalidad PISAV, porque es servicio es una modalidad... de trabajo diferente, novedosa y que abarcaba o estaba dirigida a una población meta en específica que son las personas víctimas de violencia doméstica y delitos sexuales...quien llevó la conducción técnica de la modalidad PISAV fue la OAPV designada por el Consejo Superior del Poder Judicial.” (Actor de implementación, entrevistado n°1)

“Digamos que en este momento la Coordinación Técnica la jefatura la tiene la Oficina de Atención y Protección que en este caso es la jefatura nuestra, don Róger Mata Brenes, él es el jefe de la Oficina, y él es como el que guía el accionar...” (Operadora de la plataforma, entrevistada n°10).

“... la parte técnica está a cargo de don Róger Mata, que es la Oficina de Atención y Protección a la Víctima...” (Operadora de la plataforma, entrevistado n°12).

3. Mandatos formales e informales:

1. Los mandatos formales vinculantes de la PISAV vienen dados por los instrumentos internacionales de Protección de los Derechos Humanos, de los que garantizan los derechos de víctimas de violencia doméstica. (Villanueva, Z., Rojas, M., Arias, J., Mata, R., García, C., s.f.). A continuación se muestra un cuadro con el detalle de los mandatos formales.

Cuadro nº 12 Mandatos formales vinculantes a la PISAV

Instrumentos del Derecho Internacional
<p>Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Contra la Mujer. Reglas mínimas de las Naciones Unidas para la Administración de la justicia penal. Convenio Europeo sobre la Indemnización a las Víctimas de Delitos Violentos. Consejo de Europa, 1983. Convención contra la tortura y Otros Tratos o Penas Crueles, Inhumanos o Degradantes. Convención Interamericana para la eliminación de Todas las Formas de discriminación Contra las Personas con discapacidad. Declaración sobre los Principios Fundamentales de Justicia para las Víctimas de Delitos y del Abuso de Poder. Convenio europeo sobre Indemnización a las Víctimas de Delitos Violentos Declaración Universal de los Derechos Humanos. Convención Americana de los Derechos y Deberes del Hombre. Convención Americana sobre Derechos Humanos. Corte Penal Internacional (Estatutos de Roma). Transformación de las legislaciones domésticas: El caso de Costa Rica Fondo de compensación a víctimas.</p>
Leyes y políticas nacionales
<p>Política Nacional sobre Mujeres, Trabajo y Empleo. Ley 5895. Reformas al Código de Familia, sobre sucesiones, matrimonio y otros. Ley de Penalización de la Violencia contra las Mujeres. Ley 7142. Ley de Promoción de la Igualdad Social de la Mujer. Ley 7430. Ley de Fomento de la Lactancia Materna. Ley 7476. Ley contra el Hostigamiento Sexual en el Empleo y la docencia. Ley 7499. Ratificación de la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer. Ley 7538. Reformas al Código de Familia, sobre adopción, reconocimiento y patria potestad. Ley 7532. Ley de Unión de Hecho (reformas al Código de Familia). Ley 7621. Reformas al artículo 95 del Código de Trabajo. Ley 7586. Ley contra la Violencia Doméstica. Ley 7735. Ley General de Protección a la Madre Adolescente. Ley 7491. Reforma al artículo 95 del Código de Trabajo, sobre derechos en período de maternidad. Ley 7653. Reforma al Código Electoral, sobre participación política de las mujeres. Ley 7654. Ley de Pensiones Alimentarias. Ley 7600. Ley de Igualdad de Oportunidades para Personas con Discapacidad. Reforma del Código de Trabajo sobre el trabajo de mujeres menores de edad y servicio doméstico. Ley 7801. Ley de Creación del Instituto Nacional de las Mujeres. Ley 7739. Código de Niñez y la adolescencia. Ley 7919. Reforma del artículo 376, del Código Penal (Ley Nº 4573). Ley Integral para la Persona Adulta Mayor. Ley 7954. Creación de la Galería de la Mujer del INAMU. Ley 27913-S. Decreto sobre Creación de la Comisión Interinstitucional sobre salud y derechos reproductivos y sexuales. Ley 8017. Centros de Atención Integral. Ley 8089. Aprobación del Protocolo Facultativo de la CEDAW. Ley 8101. Ley de Paternidad Responsable. Ley 8128. Creación de un Juzgado de Violencia Doméstica en el Segundo Circuito Judicial de San José. Ley 8129. Creación de un Juzgado de Violencia Doméstica en el Circuito Judicial de Heredia, en el Primer Circuito Judicial de Alajuela, en el circuito Judicial de Cartago y de un Juzgado Penal en el Cantón de La Unión, provincia de Cartago. Ley 8184. Adición de un nuevo artículo 9 a la Ley de Atención a la Mujeres en Condiciones de Pobreza. Ley 8237. Reforma al artículo 17 del Código de Niñez y la Adolescencia, Ley Nº 7739. Ley 8621. Ley General de la Persona Joven. Ley 8312. Modificación a la Ley General de Protección a la Madre Adolescente. Decreto Ejecutivo Nº 29221-MTSS. Creación de la Unidad de Equidad de Género en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Decreto Ejecutivo Nº 26180-MEP. Reglamento para prevenir, investigar y sancionar el hostigamiento sexual en el Ministerio de Educación Pública. Decreto Nº 29929 MICIT-MCM. Aplicabilidad de las pruebas ADN en procesos de paternidad responsable. Política Integral y Sostenible de Seguridad Ciudadana y Promoción de la Paz Social.</p>

Fuente: construcción propia con base en "Fundamentos Teóricos y Operativos para la Implementación de la Plataforma Integrada de Servicios a las Víctimas" y complementada con el Protocolo de Atención a los usuarios de la PISAV. (Villanueva, Z., Rojas, M., Arias, J., Mata, R., García, C. s.f.).

2. Los mandatos informales de nivel meso le vienen, por extensión, de todas las políticas institucionales de acceso a la justicia, porque la PISAV y sus oficinas pertenece a los ámbitos jurisdiccional y auxiliar de justicia. Por este motivo en el cuadro nº 12 se enuncian todas las políticas institucionales de acceso a la justicia. (Rojas, 2012)

3. Los mandatos informales de un segundo nivel o “micro” son los que dictan los jefes de las oficinas adscritas a la PISAV, las minutas de las reuniones mensuales de la plataforma, las comunicaciones de la administración de la PISAV que se deriven de los acuerdos y las minutas de reuniones entre oficinas. En el siguiente cuadro nº 13 ilustra sobre los mandatos informales. Además se presenta un extracto de entrevista como ejemplo del conocimiento de los entrevistados de la vinculación de los mandatos “meso”.

“... nosotros nos regimos por los lineamientos establecidos por el departamento, por las oficinas centrales, que son emitidos para todas las oficinas del departamento a nivel nacional. Nosotros seguimos las directrices y los lineamientos de la oficina (anónimo, entrevistado nº12).

Cuadro nº 13 Mandatos de nivel "meso y "micro"

Mandatos de nivel meso
<ul style="list-style-type: none"> • Política de equidad de género del Poder Judicial de Costa Rica • Políticas de lenguaje inclusivo • Política de igualdad para las personas con discapacidad en el Poder Judicial • Políticas para garantizar el adecuado acceso a la justicia de la población adulta mayor • Política institucional para el acceso a la Justicia por parte de la población migrante y refugiada • Política institucional para el acceso a la Justicia de niños, niñas y adolescentes • Políticas del Derecho al Acceso a la Justicia para Personas Menores de Edad en Condiciones de Vulnerabilidad Sometidos al Proceso Penal Juvenil en Costa Rica • Políticas de atención a víctimas de violencia doméstica y del delito • Guía para la Defensa Pública y la protección integral de las personas privadas de libertad • Reglas prácticas para facilitar el acceso a la justicia de las Poblaciones Indígenas • Política respetuosa de la diversidad sexual
Mandatos de nivel micro
<ul style="list-style-type: none"> • Las directrices de ámbito lo constituyen todo el cúmulo de instrucciones dictadas por los jefes y ex jefes de cada ente o departamento al que están inscritas administrativamente las oficinas integradas en la plataforma. • Las minutas de las discusiones y acuerdos alcanzados en las reuniones mensuales en las distintas sedes de la plataforma PISAV. • Comunicaciones emitidas por la administración de la plataforma PISAV producto de los acuerdos tomados. • Actas y minutas de reuniones entre pares de oficinas que se celebran por fuera de la reunión mensual.

Fuente: construcción propia con base en entrevistas y en Políticas Institucionales de Acceso a la Justicia (Rojas, 2012).

4. Los mandatos informales no han sido compilados ni oficializados en un solo documento que sirva de base para la gestión y difusión del conocimiento en otras plataformas o como instrumento para la inducción del recurso humano.

“... primero era a la Oficina de Atención y Protección, después al Departamento, después a la parte administrativa y a hasta que se llegó a un

acuerdo con respecto a todo eso... algunos (acuerdos) quedan en la tradición oral y otros quedan en las actas, de las minutas de la reuniones (Operador de la plataforma, entrevistado anónimo).

“...son mecanismos de coordinación verbal y son muy ricas esa minutas que ya están todas documentadas, esas son como la historia del PISAV, ahí se ha hablado desde el protocolo hasta que se van a hacer reuniones de seguimiento cada tres meses...” (Operadora de la plataforma, entrevistada n°11).

6. CONCLUSIONES

El objetivo general del presente estudio de caso fue determinar cómo los componentes de la gestión estratégica de la PISAV han posibilitado mejoras en la entrega de servicios judiciales a mujeres víctimas de violencia. En el estudio de la PISAV se trabajó las tres dimensiones que conforman la gestión estratégica, según el modelo estratégico para la creación de valor de Mokate & Saavedra (2006): la organizacional, la programática y la política.

Para la explorar y describir la dimensión organizacional de la PISAV se propuso establecer de qué forma esta gestión cambió la forma tradicional de entrega de servicios a las mujeres víctimas de violencia.

La plataforma PISAV, en su **dimensión organizacional**, es un arreglo horizontal de oficinas y un arreglo de procedimientos de trabajo que articula las tareas de cada oficina en torno a la prestación de servicios en forma integrada. Las oficinas conservan toda su naturaleza y funciones, esto significa que se siguen perteneciendo y relacionando con sus jefaturas de forma normal, siguen recibiendo los recursos de forma ordinaria de parte de sus respectivas administraciones, tienen una dotación de sistemas de información independiente y siguen reportando los resultados de su gestión a sus jefaturas, perteneciendo al ámbito judicial que les corresponde, y los procedimientos son de general aceptación. Esta descripción es lo que se podría llamar la parte que no ha cambiado de la configuración original de las oficinas.

El primer y más evidente aspecto que cambia para las oficinas es el hecho de estar todas instadas en un mismo local. A partir de la cercanía espacial, se da un ambiente en el que se pueden gestionar coordinaciones inmediatas y de bajo costo. El arreglo procedimental es una de ellas, esto es la forma en que los primeros integrantes de la plataforma “acomodaron” el orden de concurrencia de

los servicios, algunos en forma simultánea y otros en forma secuencial, así como los actores que en cada caso atenderían a la víctima. Las seis rutinas fueron construidas pensando en las condiciones personales y situaciones de la usuaria, no en función de la oficina o de la estructura administrativa. El servicio prestado por el Juzgado de Violencia doméstica y Pensiones Alimenticias es el actúa como disparador para dar identificar el tipo de rutina que se debe poner en acción y cuándo entran operar oficinas que dan servicios de apoyo al juzgado.

En cuanto a los recursos, como se ha dicho las oficinas integrantes siguen recibiendo recursos de sus propias administraciones, pero al estar “cohabitando” un mismo local, se benefician de un equipo de personal técnico y profesional que se encarga de todos las gestiones administrativas comunes a todas las oficinas como son: el requerimiento de recursos (humano, material e informático) a sus respectivas administraciones, el mantenimiento de local, gestión de agenda de reuniones, toma de minutas, comunicación de acuerdos de reunión, invitación y convocatoria a capacitación, custodia y distribución de suministros, inventariado de activos, planificación estratégica en la plataforma, control de gestión consolidado, seguimiento de recomendaciones de entes supervisores y otros.

Otro de los aspectos que es diferente en la plataforma para las oficinas que la integran, y la piedra angular de su funcionamiento son los mecanismos de coordinación intrainstitucional. Los mecanismos son la conversación cara a cara sobre asuntos de organización y atención de casos, la reunión general mensual de plataforma, reuniones espontaneas entre oficinas, las llamadas telefónicas entre funcionarios de distintas, la asistencia del equipo de atenciones inmediatas, la asesoría interdisciplinaria sin cita previa, el correo electrónico, el espacio abierto para proponer temas de agenda en las reuniones mensuales, la mensajería por Whatsapp®, el escalamiento del conflicto a la administración de PISAV y el escalamiento del conflicto a las jefaturas de oficinas La conversación persona a persona es el mecanismo más utilizado por su inmediatez y flexibilidad, y especialmente para la resolver situaciones de las usuarias víctimas de violencia doméstica. El escalamiento del conflicto a las jefaturas es muy raramente utilizado.

Para estudiar la segunda dimensión se propuso determinar cómo la PISAV articula dentro de su **gestión programática** los diferentes servicios que la integran.

En esta dimensión las oficinas de la PISAV, a pesar de que pertenecen a diferentes ámbitos judiciales se abstraen parcialmente de los cuadros de planificación de sus ámbitos. La gran mayoría de las oficinas no logran identificar la misión y la visión de su propio ámbito. La PISAV no tiene un cuadro de planificación estratégica, por lo que estas oficinas tampoco pueden apuntar a una misión y visión, al menos escrita en el documento fundacional. Por otra parte la

PISAV tampoco ha adoptado el cuadro de planificación estratégica de alguno de los ámbitos. La PISAV tiene un documento fundacional que contiene elementos fácticos, legales y operativos que viabilizaron la creación la plataforma, así como un cuadro de valores presentado en forma de principios rectores.

El vacío misional de las oficinas ha dado paso a que hayan asumido “la provisión de atención integral a las víctimas de delitos” como objetivo común y que opera como una misión de facto. Ese enunciado tiene una carga valórica muy fuerte y sienta muy bien porque no contraviene ninguna de las misiones ni visiones de los ámbitos. Sin embargo, formalmente no es una misión, sino que es una de las formas de cómo se accionar los principios rectores en el modelo de atención.

Los principios rectores son un grupo de valores que norman y orientan el trabajo del modelo de atención integral. Este grupo de principios rectores conjugado con el objetivo común, que tiene valor para las oficinas de la PISAV, han creado un entramado de valores muy sólido y presente en el discurso colectivo. Este entramado de valores actúa como elemento de cohesión para el grupo, y se materializa en una sólida coordinación intrainstitucional.

La tercera de las dimensiones es la política y para esta se propuso identificar los recursos y mecanismos de autorización y legitimidad que permitieron la creación y la consolidación de la PISAV.

En su dimensión política, la plataforma surgió como un proyecto de la Presidencia de la Corte, que es el órgano de mayor autoridad en el Poder Judicial. En su etapa de proyecto, la PISAV contó con el auspicio a nivel nacional como internacional. Siendo este un proyecto del más alto nivel, la PISAV dispuso de todo el apoyo administrativo, financiero, técnico, logístico, legal, tecnológico que pudo proveerle la plana administrativa del Poder Judicial. La Presidencia pudo continuar el respaldo a la PISAV mediante el establecimiento de una línea de autorización y de mando directas. Estas características dan para pensar en una implementación del tipo topdown.

Dentro de los mandatos que impulsan la creación de la PISAV, se pueden identificar tres niveles, el macro, el meso y el micro. Los mandatos de nivel macro le vienen de múltiples instrumentos del derecho internacional, aquellos que protegen los derechos de las víctimas y especialmente de las poblaciones vulnerables. Los mandatos de nivel meso están constituidos por el ordenamiento nacional y una serie de políticas de acceso a la justicia, que son vinculantes para la plataforma PISAV porque las oficinas que la integran pertenecen a los ámbitos jurisdiccionales y auxiliares de justicia. Los mandatos del nivel macro y meso son comunes a todas las oficinas del PISAV. Además los mandatos del nivel micro se conforman por las directrices de las jefaturas de oficina, así como los acuerdos

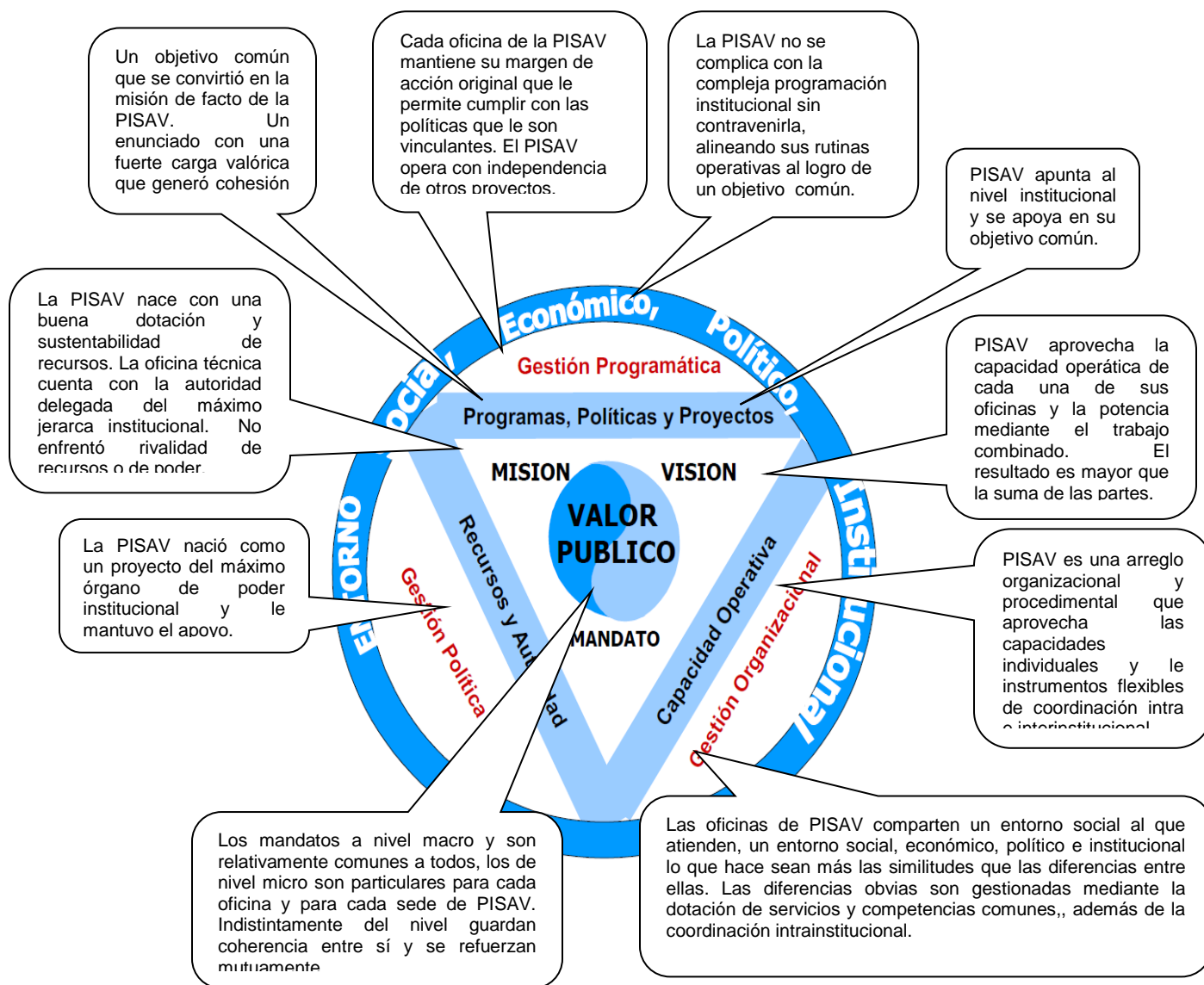
celebrados en reuniones mensuales y los acuerdos celebrados entre oficinas, las comunicaciones y memorándum de la administración del PISAV.

Un aspecto relevante de esta dimensión es la legitimidad con la que opera la plataforma, según los actores de implementación, las operadoras y las evaluaciones internas y externas el servicio es, por mucho, muy superior al que prestan oficinas homólogas que no operan en la modalidad PISAV. La ex usuaria de los servicios opina que el servicio hace una distinción muy puntual, decididamente favorece la calidad del servicio de las trabajadoras sociales y psicólogas de la Oficina de Atención y Protección a la Víctima de Delito, pero reprueba el trabajo de los otros entes con los que tuvo contacto, el juzgado, la fiscalía y el Departamento de Trabajo Social. Al respecto las funcionarias de esos otros servicios han reconocido que la satisfacción de las usuarias es un asunto subjetivo y que está mediada por las expectativas que tiene con respecto al servicios y que esas expectativas no siempre se corresponden con la capacidad de respuesta del Poder Judicial o con lo que pueda obtener en un proceso penal según sean las circunstancias. Sin embargo siempre hay espacio para mejorar y especialmente en la PISAV que en un modelo en el que las víctimas tienen espacio para ser escuchadas en sus demandas de servicio.

Como conclusión se dirá que la combinación de las expresiones de la plataforma, en cada dimensión, configuró un modelo de atención integral, caracterizado por la flexibilidad y el pragmatismo. Esto le ha permitido irse adaptando a las necesidades, y entregar servicio oportuno, pertinente y humanizado, forjándose tempranamente legitimidad entre sus usuarias.

A modo de resumen se presenta una ilustración identificando la forma que se presentan los elementos del modelo estratégico para la creación de valor público en la PISAV.

Ilustración nº 12 Manifestaciones de los elementos del marco estratégico den la Plataforma Integrada de Servicios a las Víctimas PISAV



Fuente: Construcción propia con base en Mokate y Saavedra (2006) y en los resultados del presente estudio de caso.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Abramovich, V. (2011). *Responsabilidad estatal por violencia de género: comentarios sobre el caso “Campo Algodonero” en la Corte Interamericana de Derechos Humanos*. Anuario de Derechos Humanos 0 (6). DOI: 10.5354/0718-2279.2010.11491
- Aguilar, L. (2007). *El aporte de la Política Pública y de la Nueva Gestión Pública a la gobernanza*. Revista del CLAD Reforma y Democracia, (39), 5-32.
- Alonso, G. (2008). *Marketing de servicios: reinterpretando la cadena de valor*.
- Arce S., Rojas M. (2013). *Evaluación del proyecto piloto: “Plataforma Integral de Servicios de Atención a Víctimas (PISAV)”*.
- Asamblea Legislativa de Costa Rica (10 de abril de 1996). *Ley Contra la Violencia Doméstica*. [Ley 7586 de 1996]. Recuperado de <https://www.hsph.harvard.edu/population/domesticviolence/costarica.dv.96.pdf>
- Asamblea Legislativa de Costa Rica (19 de febrero de 1994) *Ley de Pensiones Alimentarias*. [Ley 7654 de 1994]. Recuperado de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=41692&strTipM=TC#ddown.
- Asamblea Legislativa de Costa Rica (18 de octubre de 1994) *Ley Orgánica del Ministerio Público*. [Ley 7442 de 1994]. Recuperado de <http://www.refworld.org/pdfid/3e50f5e74.pdf>
- Asamblea Legislativa de Costa Rica (18 de octubre de 1994). *Ley Orgánica del Poder Judicial*. [Ley 7333 de 1993]. Recuperado de https://www.oas.org/juridico/mla/sp/cri/sp_cri-int-text-lopj.html
- Canales, M., (2006). *Metodologías de Investigación Social*. Primera Edición. Chile: LOM Ediciones.
- Chavez, Lupita, (2014) *Garantías jurisdiccionales e institucionales para hacer efectiva la protección de las personas adultas mayores*. Ponencia ante la CEPAL. México. Recuperado de http://www.cepal.org/celade/noticias/paginas/7/53017/Lupita_Chaves.pdf
- Cohen, E., Martínez, R., (2002). *Formulación, Evaluación y Monitoreo de Proyectos Sociales*. División de Desarrollo Social, CEPAL.
- Colegio de Abogados y Abogadas de Costa Rica (s.f.). San José. Misión y visión. Recuperado de <https://www.abogados.or.cr/mision-y-vision/mision-y-vision>

- Constitución Política de Costa Rica. [Const.] (1949) Recuperado de http://www.pgrweb.go.cr/scij/busqueda/normativa/normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=871&strTipM=TC
- Cook, J. & Piret Tonurist, P. (2016). *From Transactional to Strategic: Systems approaches to public service challenges*. Paris: OECD.
- Corbetta, P., (2007). *Metodología y Técnicas de Investigación Social*. Primera Edición. España: McCraw-Hill.
- Cortázar, V., (2006). *Una Mirada Estratégica y Gerencial de la Implementación de los Programas Sociales*. Washington. D.C.: Instituto Interamericano para el Desarrollo Social.
- Cumbre Judicial Iberoamericana, 2008. *Reglas de Brasilia sobre Acceso a la Justicia de las Personas en Condición de Vulnerabilidad*. Recuperado de <http://www.derechoshumanos.net/normativa/normas/america/ReglasdeBrasilia-2008.pdf>
- De Barbieri, T. (1996). *Certezas y malos entendidos sobre la categoría de género*. Laura Guzmán Stein y Gilda Pacheco O. (compiladoras) Estudios básicos de Derechos Humanos, 4, 49-83.
- Defensa Pública - PISAV, s.f. Desplegable de Pensión Alimentaria. Recuperado de www.poder-judicial.go.cr/.../index.php?...pension-alimentaria...pensiones-alimentarias
- Defensoría de los habitantes, (2000). *Informe de labores 99-2000*. Recuperado de http://www.dhr.go.cr/la_defensoria/informes/labores/28._if99_2000.html#page/4
- Echavarría, K., (Octubre de 2000). *Reivindicación de la reforma administrativa: significado y modelos conceptuales*. V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Congreso llevado a cabo en Santo Domingo, República Dominicana.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta Edición. México: McCraw-Hill.
- Hood, Christopher (1998). *The Art of the State. Culture, Rhetoric, and Public Management*. Oxford: Oxford University Press. Capítulo 1: Public Management: Seven Propositions. Capítulo 2: Calamity, Conspiracy, and Chaos in Public Management (traducción al español disponible).

- Interamerican Development Bank (IDB). (2014). *Second phase of the program for the administration of justice (CR-0 141) Executive summary*. Recuperado de <http://www.iadb.org/es/proyectos/project-information-page,1303.html?id=CR0141>

- Jiménez, R. (2008). *Protocolo de atención a víctimas en los Juzgados de Violencia Doméstica*. Recuperado de https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:EO62qyIYeMEJ:http://www.poder-judicial.go.cr/genero/index.php%3Foption%3Dcom_phocadownload%26view%3Dcategory%26download%3D395:protocolo-de-atencion-a-victimas-en-los-juzgados-de-violencia-domestica%26id%3D41:protocolos-de-atencion-a-victimas+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&client=firefox-b

- Makón, M. P. (2000, Octubre). *El modelo de gestión por resultados en los organismos de la administración pública nacional*. En Documento presentado como ponencia en el V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, República Dominicana.

- McGregor, Eugene B. Jr, Campbell, A. K., Macy, John W., Jr, & Cleveland, H. (1982). *Symposium: The public service as institution*. *Public Administration Review*, 42(4), 304. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/197199863>

- Mokate, K., & Saavedra, J. J. (2005). *Gerencia social: un enfoque integral para la gestión de políticas y programas sociales*. Washington, DC Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social.

- Montero, D. (s.f.). *Defensa Pública en Costa Rica*. Recuperado de <https://www.poder-judicial.go.cr/defensapublica/images/documentos/historiacompleta.pdf>

- Moore, M.H. (1999). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Buenos Aires: Paidós. Capítulo 1: Imaginación Gerencial. Capítulo 4: Construyendo apoyo y legitimidad.

- Moreno, M. (Mayo, 2009). *Valor Público: un enfoque integral para la gestión de políticas, Curso Planificación y Gestión Estratégica para las Políticas Públicas del ILPES-AECID*. Santa Cruz, Bolivia.

- Murdoch, Z. (2011) *Intra-Institutional Coordination and Inter-Institutional Negotiations: The Creation of the European External Action Service (EEAS)*. Social Science Research Center Berlin (WZB).

- OEA, (1994), *Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la violencia Contra la Mujer (Convención Belem Do Pará)*. Recuperado de <http://www.dpp.cl/resources/upload/files/documento/f8601fb8db94c62a136ea21cbc7f840c.PDF>
- Oficina de Atención y Protección a la Víctima del Delito, 2013. Evaluación del proyecto piloto: Plataforma Integrada de Servicios de Atención a la Víctima, Evaluación del Proyecto Piloto. 2013.
- Oficina de Atención y Protección a la Víctima del Delito Plataforma Integrada de Servicios de Atención a la Víctima. Información para la Secretaría de Género. Recuperado de <https://www.poder-judicial.go.cr/genero/documentos/pisav.pdf>
- Oficina de Atención y Protección a la Víctima del Delito Plataforma Integrada de Servicios de Atención a la Víctima, Informes ejecutivos 2011 a 2015. Recuperado de http://ministeriopublico.poder-judicial.go.cr/victimas_testigos/atencion_proteccion.html#HERMES_TABS_1_3
- ONU, (1945), *Carta de las Naciones*. Recuperado de <http://www.un.org/es/sections/un-charter/preamble/index.html>
- ONU, (1979), *Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer*. Recuperado de <http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/cedaw25years/content/spanish/Convention-CEDAW-Spanish.pdf>
- ONU, (1985), *Declaración sobre los Principios Fundamentales de justicia para las víctimas de delitos y abuso del poder*. Recuperado de https://www.unodc.org/pdf/compendium/compendium_2006_es_part_03_02.pdf
- Ossorio, A. (2003). *Planeamiento estratégico*. Dirección de Planeamiento y Reingeniería Organizacional. Buenos Aires: Instituto Nacional de la Administración Pública, 59-119.
- Pásara, L. (s.f.). *“Reformas del sistema de justicia en América Latina: cuenta y balance”*. Recuperado de <http://introduccioncatedrac.zxq.net/U9%20%20Pásara%20-%20cuenta%20y%20balance.pdf>
- Poder Judicial de Costa Rica, Contraloría de Servicios, Sede Central. (2015), *Informe resultados de la aplicación de la encuesta denominada “satisfacción de la persona usuaria”, en la Plataforma Integrada de Servicios de Atención a la Víctima (PISAV)*. Pavas. San José.
- Poder Judicial de Costa Rica, Dirección de Planificación. (2011), *Informe 003-PI-2011*.

- Poder Judicial de Costa Rica, Dirección de Planificación. (2011), *Informe 33-PLA-PI-2011*.
- Poder Judicial de Costa Rica, Dirección de Planificación. (2011), *Informe 40-PLA-CE-2015-PISAV*.
- Poder Judicial de Costa Rica, Dirección de Planificación. (2011), *Informe 64-PLA-CE-2015-PISAV*.
- Poder Judicial de Costa Rica, Dirección de Planificación. (2016), Circular n° 06-2016. San José. Recuperado de <https://www.poder-judicial.go.cr/planificacion/index.php/control-y-evaluacion/evaluacion-pao>
- Poder Judicial de Costa Rica, Dirección de Planificación. (2017), Circular n° 05-2017. San José. Recuperado de <https://www.poder-judicial.go.cr/planificacion/index.php/control-y-evaluacion/evaluacion-pao>
- Poder Judicial de Costa Rica, Dirección de Planificación. (2017), *Disposiciones Generales y Específicas para la Elaboración de Planes Anuales Operativos 2017*. San José. Recuperado de <https://www.poder-judicial.go.cr/planificacion/index.php/control-y-evaluacion/evaluacion-pao>
- Poder Judicial de Costa Rica. (2011). *Manual de Valores Compartidos y la Política Axiológica Poder Judicial 2011-2026*. San José.
- Poder Judicial de Costa Rica. 2013. *Plan Estratégico Ámbito administrativo 2013-2018*. Recuperado de https://www.poder-judicial.go.cr/planestrategico/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=16&Itemid=191
- Poder Judicial de Costa Rica. 2013. *Plan Estratégico de la Defensa Pública 2013-2018*. Recuperado de https://www.poder-judicial.go.cr/planestrategico/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=16&Itemid=191
- Poder Judicial de Costa Rica. 2013. *Plan Estratégico Institucional 2013-2018*. Recuperado de https://www.poder-judicial.go.cr/planestrategico/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=16&Itemid=191
- Poder Judicial de Costa Rica. 2013. *Plan Estratégico del Ministerio Público 2013-2018*. Recuperado de https://www.poder-judicial.go.cr/planestrategico/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=16&Itemid=191

- Poder Judicial de Costa Rica. 2013. *Plan Estratégico del Organismo de Investigación Judicial 2013-2018*. Recuperado de https://www.poder-judicial.go.cr/planestrategico/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=16&Itemid=191
- Poder Judicial de Costa Rica. 2016. *Plan Estratégico del Servicio de Atención y Protección de Víctimas y Testigos 2016-2018*. Recuperado de https://www.poder-judicial.go.cr/planestrategico/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=16&Itemid=191
- Poder Judicial de Costa Rica. 2005. *Política de Igualdad de Género*. Recuperado de <https://www.poder-judicial.go.cr/genero/documentos/Pol%C3%ADtica%20de%20Igualdad%20de%20G%C3%A9nero%20del%20Poder%20Judicial.pdf>
- Poder Judicial de Costa Rica. Ministerio Público, Oficina de Atención y Protección a la Víctima del Delito. (2013). *Protocolo de Atención de Personas Usuarías*.
- Porter, M. (2004). *Cadena de valor*. México: Editorial CECSA.
- Programa Estado de la Nación, (2015). *Primer Informe Estado de la Justicia*. Recuperado de <http://www.estadonacion.or.cr/justicia/tablet/index.html#sobreelinforme>
- Ramió, Carles, (2010). *Teoría de la Organización y Administración Pública*. Universitat Pompeu Fabra, España.
- Ramírez, María. (2009, enero-junio). *Las reformas del Estado y la administración pública en América Latina y los intentos de aplicación del New Public Management*. Estudios Políticos, 34, Instituto de Estudios Políticos, Universidad de Antioquia.
- Retana, Sandra, (2012). *Violencia contra las mujeres en la relación de pareja: Diagnóstico realizado en el Juzgado de Violencia Doméstica de Cartago para un abordaje integral en el Poder Judicial de la violencia intrafamiliar desde la perspectiva de género*. Tesis para optar por el grado de maestría profesional en violencia intrafamiliar y de género.
- Rojas, C., León, F., Monge, A., (2012). *Compilación, Políticas institucionales de acceso a la justicia*. Heredia, Costa Rica: Comisión de Acceso a la Justicia; Oficina de Cooperación y Relaciones Internacionales. Escuela Judicial, 2012.
- Rojas, Raúl, (2011). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México: Plaza y Valdés.

- Sautu, R., Boniolo, P., Dalle, P. y Elberth, R. *Manual de Metodología. Construcción del Marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. CLACSO. 2005.
- Verloo, M. (2007). *Multiple meanings of gender equality. A Critical Frame Analysis of Gender Policies in Europe*.
- Vidal Perdomo, Jaime. *Mito y realidad del servicio público*. Estud. Socio-Juríd [online]. 2000, vol.2, n.2 [cited 2017-06-18], pp.50-67. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-05792000000200004&lng=en&nrm=iso>. ISSN 0124-0579.
- Vílchez, J. J. G. (2011). *Igualdad de género*. Edutedis Formación. Recuperado de <http://www.martinellisilajes.com/capacitacion/igualdad.pdf>
- Villanueva, Z., Rojas, M., Arias, J., Mata, R., García, C. (s.f.). *Fundamentos Teóricos y Operativos para la Implementación de la Plataforma Integrada de Servicios a Víctimas*. Poder Judicial de Costa Rica.

ANEXOS

ANEXO 1: LISTADO DE ENTREVISTADOS

Nº	Oficina	Puesto/Función	Tipo de actor	Nombre
1	Registro Judicial	Profesional en derecho 2	Actor de implementación	Saúl Arce Brenes
2	PISAV Pavas	Administradora PISAV	Operador de la plataforma	Karla Cascante Aguilar
3	PISAV Pavas	Médico forense	Operador de la plataforma	José Enrique Ramírez Muñoz
4	PISAV Pavas	Psicóloga OAPV	Operador de la plataforma	Evelyn Rodríguez Jiménez
5	PISAV Pavas	Defensora social	Operador de la plataforma	Meibol Jiménez Hernández
6	PISAV Pavas	Ex usuaria y mentora	Usuaría	Yamileth Leitón Mena
7	PISAV Pavas	Fiscal	Operador de la plataforma	Lura Lara Errmouspe
8	PISAV San Joaquín	Defensora pública	Operador de la plataforma	Paola Amey Gómez
9	PISAV San José	Psicóloga OAPV	Actor de implementación	Carolina García Mendoza
10	PISAV San José	Trabajadora Social OAPV	Actor de implementación	Mariana Salazar Castro ⁷
11	PISAV Pavas	Jueza	Operador de la plataforma	Nedhelka Alvarado Zelada
12	ANÓNIMO ⁸	ANÓNIMO ⁹	Operador de la plataforma	ANÓNIMO ¹⁰
13	ANÓNIMO ¹¹	ANÓNIMO ¹²	Operador de la plataforma	ANÓNIMO ¹³

⁷ Designada por el director de OAPV para sustituirle en la entrevista.

⁸ El entrevistado manifestó su interés de mantener anónimo su nombre y puesto.

⁹ Ídem.

¹⁰ Ídem.

¹¹ Ídem.

¹² Ídem.

¹³ Ídem.

ANEXO 2: MATRIZ PARA LA OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Dimensiones	Sub dimensiones	Marco conceptual
Gestión organizacional: Establecer y manejar el entorno inmediato de la iniciativa, con el fin de asegurar que cuente con los recursos, las rutinas y la capacidad organizacional de llevar adelante una gestión efectiva, eficiente, equitativa, ética y sostenible que cree valor público.	Estructura administrativa	Ramió, Carles (2010). Teoría de la Organización y Administración Pública. Universitat Pompeu Fabra, España
	Procesos primarios – procesos de apoyo	Alonso, G. (2008). Marketing de servicios: reinterpreta la cadena de valor.
	Recursos	Ramió, Carles (2010). Teoría de la Organización y Administración Pública. Universitat Pompeu Fabra, España.
	Sistemas de información	
	Control de gestión.	
Coordinación intrainstitucional	Murdoch, Z. (2011) Intra-Institutional Coordination and Inter-Institutional Negotiations: The Creation of the European External Action Service (EEAS). Social Science Research Center Berlin (WZB).	
Gestión programática: Consiste en cumplir con la misión organizacional y crear valor público a través de un conjunto de estrategias, políticas, programas y proyectos pertinentes que generen progreso hacia la resolución de problemas de desarrollo	Plan estratégico	Makón, M. P. (2000, October). El modelo de gestión por resultados en los organismos de la administración pública nacional. In Documento presentado como ponencia en el V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, República Dominicana.
	Misión / visión	Mokate, K., & Saavedra, J. J. (2005). Gerencia social: un enfoque integral para la gestión de políticas y programas sociales. Washington, DC Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social.
	Valores	
	Planes operativos	Ossorio, A. (2003). Planeamiento estratégico. Dirección de Planeamiento y Reingeniería Organizacional. Buenos Aires: Instituto Nacional de la Administración Pública, 59-119.
	Programas / proyectos	Cohen, E., Martínez, R., (2002). Formulación, Evaluación y Monitoreo de Proyectos Sociales, División de Desarrollo Social, CEPAL.
Políticas		
Gestión política: Consiste en crear y/o consolidar la legitimidad , los recursos , la autorización y/o el apoyo para implementar la misión y crear valor público.	Legitimidad	Aguilar, L. (2007). El aporte de la Política Pública y de la Nueva Gestión Pública a la gobernanza. Revista del CLAD Reforma y Democracia, (39), 5-32.
	Apoyo / autorización / supervisión	Moore, M.H. (1999). Gestión estratégica y creación de valor en el sector público. Buenos Aires: Paidós. Capítulo 1: Imaginación Gerencial. Capítulo 4: Construyendo apoyo y legitimidad.
	Mandatos formales e informales	Mokate, K. y Saavedra J. (2006). Gerencia social: un enfoque integral para la gestión de políticas y programas. Washington. D.C.: Instituto Interamericano para el Desarrollo Social.

ANEXO 3: GUÍA TEMÁTICA PARA ENTREVISTA

Sub categorías	Nº	Preguntas
Estructura administrativa	01	¿Cómo se organiza la PISAV? ¿Qué posición y qué rol desempeña su oficina? ¿Cuál es el jerarca de la PISAV? ¿Cuál es el jerarca de su oficina? ¿Puede existir conflicto entre el jerarca de su oficina y el de la PISAV? Si así fuera ¿cómo se resuelve el conflicto?
Procesos primarios y eslabones de apoyo	02	¿Cuáles son los procesos sustantivos y cuáles son los procesos de apoyo de la PISAV? ¿Qué rol juega su oficina en esos procesos? ¿Cómo contribuyen los procesos sustantivos y de apoyo a la entrega de servicios a las mujeres víctimas de violencia? ¿En qué se diferencian los servicios entregados por medio de la PISAV de los entregados en la otra modalidad?
Recursos: financieros, humanos, materiales, tecnológicos.	03	¿Quién asigna y controla los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos de la PISAV? ¿A qué criterios y prioridades responde esa asignación? ¿Cómo ayuda la dotación de recursos en la entrega de servicios a las mujeres víctimas de violencia?
Sistemas de información	04	¿Con qué sistemas de información dispone la PISAV? ¿Son compartidos por todos los integrantes de la PISAV? ¿Quién administra los sistemas de información, de qué forma lo hace? ¿Los sistemas de información son manuales, automatizados o mixtos?
Control de gestión y evaluación y evaluación	05	¿Quién y cómo es evaluado el trabajo de la PISAV? ¿Qué es lo que se evalúa: calidad, productos o impacto de los servicios PISAV en la atención integral de las mujeres víctimas de violencia? ¿Qué incentivos y correctivos se desprenden de los sistemas de evaluación? ¿Quién y cómo son aplicados los correctivos e incentivos sobre la función de su oficina y de la PISAV?
Coordinación intrainstitucional	06	¿Cuáles son las formas de coordinación entre su oficina y la administración de la PISAV? ¿Cómo contribuyen los mecanismos de coordinación en la entrega de servicios a las mujeres víctimas de violencia?
Plan estratégico	09	¿Tiene la PISAV objetivos estratégicos propios o se acoge a los de algún ámbito particular? ¿Si no tiene plan estratégico cómo hace su planificación estratégica? ¿Cómo se articula la planificación estratégica de su oficina con la de la PISAV?
Misión / Visión	07	¿Cuál es la misión y la visión de la PISAV? ¿Cómo se articulan con la misión y visión de PISAV con las de su oficina?
Valores	08	¿Tiene la PISAV su propio marco de valores o asume los valores compartidos del Poder Judicial? ¿Si la PISAV tiene sus propios valores cómo los articula con los específicos de su oficina?
Planes operativos	10	¿Tiene la PISAV un plan operativo? ¿Ante quién reporta el cumplimiento de objetivos su oficina? ¿Cómo asumen los jefes de su oficina el trabajo de su oficina bajo la administración de la PISAV?
Programas / proyectos	11	¿Opera o coopera la PISAV otros programas o proyectos?
Políticas	12	¿Cuáles políticas institucionales son las fundamentales para la operación del PISAV? ¿De qué forma la PISAV contribuye al cumplimiento de las políticas que le son vinculantes?
Legitimidad	13	¿Aceptan las usuarias el servicio que entrega la PISAV? ¿Cuáles son sus bondades y cuáles las quejas?
Apoyo / autorización / supervisión	14	¿De quién recibe apoyo técnico, administrativo, financiero la PISAV? ¿De qué manera este apoyo incide en la entrega de los servicios de PISAV? ¿Cómo se garantiza contar con los recursos suficientes y oportunos para la PISAV? ¿En caso de insuficiencia de recursos qué estrategia han empleado para mantenerse? ¿Cómo se logró obtener la autorización de los superiores para la creación y permanencia de la PISAV? ¿Quién supervisa en los aspectos técnicos y administrativos de la PISAV por sobre el director técnico?
Mandatos formales e informales	15	¿Cuál es el cuerpo de normas o mandatos formales a los que debe responder la PISAV? ¿De quién emanan esos mandatos formales? ¿Existen otros deberes mandatos no formales a los que deba atender la PISAV? ¿Cómo se justifica dedicar tiempo y recursos al cumplimiento de mandatos informales?