



# **Tribunal Administrativo de Transporte (TAT)**

## **Manual de Organización**

### **(Proyecto de Fortalecimiento Organizacional)**

**Elaborado por:**

Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública  
(CICAP), Universidad de Costa Rica.

Contratación N° 2010CD-003499-33102

**Aprobado por:**

Tribunal Administrativo de Transporte, en el Acuerdo 1 de la Sesión  
Administrativa Ordinaria No. 010-2011, del 9 de agosto de 2011.

## Contenido

Introducción.....	4
Objetivos.....	5
Metodología.....	6
Glosario y conceptos previos.....	7
Mandatos institucionales.....	13
Diagrama Sistémico de Relaciones.....	25
<b>Descripción de Relaciones.....</b>	<b>26</b>
Análisis FODA.....	30
Marco Estratégico.....	33
Misión:.....	33
Visión:.....	33
Políticas:.....	33
Objetivos Estratégicos.....	34
Estrategias a mediano plazo: 2010-2012.....	34
Macroproceso.....	36
Descripción de los procesos.....	37
Modelo organizacional.....	40
Modelo Organizacional propuesto.....	43
Estructura organizacional.....	44
Estructura actual.....	44
Lineamientos para la propuesta de Estructura.....	45
Organigrama propuesto.....	50
Anexo 1.....	51
Introducción.....	52
Tendencias en la Tecnología.....	52
Facilidad y simplicidad.....	53
La red global Internet WWW y sus posibilidades en las instituciones.....	53
Realizar las operaciones basados en la red.....	53

Hacia la conectividad total.....	54
Fuentes de código abierto – open source-.....	54
La responsabilidad en la gestión del cambio tecnológico en las organizaciones gubernamentales .....	54
Modelo de negocios basados en la computación en la nube.....	55
Tecnología de información como sustento a la estrategia de la organización.....	55
Identificación de brechas: Qué falta y hacia dónde vamos.....	58
Parque tecnológico.....	58
Recurso Humano.....	60
Aplicativos/Aplicaciones que resuelven las operaciones del TAT.....	63
Software Operativo.....	66
Seguridad .....	67
Proceso de Auditoría Informática .....	68
Requerimientos de la Estrategia de Sistemas y Tecnologías de Información (TICs), del 2010 al 2012.....	69

## Introducción

El **Tribunal Administrativo de Transporte (TAT)** fue constituido por la *Ley Reguladora del Servicio Público de Transporte Remunerado de Personas en Vehículo*, No. 7969, que rige a partir del 28 de enero del 2000, bajo la figura de órgano de desconcentración máxima adscrito al Ministerio de Obras Públicas y Transporte (MOPT).

Su finalidad es atender los recursos de apelación en subsidio, que los concesionarios o permisionarios de los servicios de transporte público remunerado de personas<sup>1</sup> le presentan, ante las resoluciones que les afecten, emitidas por el Consejo de Transporte Público (CTP) en su calidad de órgano de la administración activa, constituido también por la Ley No. 7969, para regular esa materia. Sus respectivos fallos agotan la vía en sede administrativa y son de acatamiento obligatorio para todas las partes, tanto para la administración activa como para los recurrentes.

En general, el papel de los tribunales administrativos que se han creado en el entramado institucional<sup>2</sup>, ha venido a fortalecer el Estado de Derecho costarricense. Esto porque supone la aplicación de “pesos y contrapesos” en el ámbito del Poder Ejecutivo, con el claro fin de enfrentar la corrupción y el clientelismo político en campos donde los resultados de las acciones de la administración activa, que afectan a terceros, deben ser razonados y obedecer a la técnica, con lo cual, a su vez, se fomenta la efectividad de esa administración.

Por todo lo anterior, desde la concepción jurídica del Tribunal, se le otorgó independencia funcional, administrativa y financiera, con el propósito de mantener la plena capacidad jurídica<sup>3</sup> y que sus fallos obedecieran a la razón y la imparcialidad. Además, para garantizar la celeridad de los trámites, los que, por la naturaleza de las situaciones ante él planteadas, exigen una “justicia pronta y cumplida”.

Estos dos aspectos constituyen el eje central del proyecto de fortalecimiento institucional que el TAT se planteó lograr desde el año 2009, mediante el cual se procura garantizar la agilidad y la confiabilidad de las funciones asignadas al TAT.

---

<sup>1</sup> Transporte remunerado de personas en vehículos automotores: buses, microbuses o busetas de transporte público; de turismo, estudiantes y trabajadores; carga liviana, taxis y porteo (Asamblea Legislativa, expediente 17874.)

<sup>2</sup> El Tribunal Registral Administrativo, El Tribunal Ambiental Administrativo, Tribunal Aduanero Nacional, Tribunal Fiscal Administrativo, Tribunal Administrativo de la Seguridad Social del Régimen de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional, Tribunal Administrativo del Servicio Civil.

<sup>3</sup> Sala Constitucional, mediante sentencia N° 15716, del 16 de noviembre de 2005, así lo reitera.

## Objetivos

El objetivo principal de este proyecto es consolidar el ejercicio de las atribuciones y obligaciones del Tribunal, a través de la implementación de su personería jurídica instrumental y el ejercicio de su independencia funcional, administrativa y financiera, para lo cual debe lograr el desarrollo de los procesos de gestión y la plataforma tecnológica, que le permitan una adecuada interoperación con los órganos de gestión y control de la Hacienda Pública (Ministerio de Hacienda, Contraloría General de la República) y la Dirección General del Servicio Civil; así como, cumplir con lo estipulado en su marco estratégico.

Además, la realización de este objetivo se encuadra en los propósitos de modernización institucional del Sector Público costarricense<sup>4</sup>, los cuales establecen que *“Las organizaciones públicas costarricenses deben estar en un proceso continuo de modernización institucional y adaptación a la cambiante realidad a la que están sometidas. Las características y necesidades de sus usuarios así como el entorno en el que se desenvuelven, demandan transformaciones institucionales que permitan adaptar sus procesos, productos o servicios a las necesidades y requerimientos de la sociedad costarricense. Desde esta perspectiva, se torna indispensable la existencia de procesos de reforma institucional con ese fin.”* (MIDEPLAN, pág.5).

También, como parte de los objetivos del TAT para llevar a cabo el fortalecimiento institucional, debe destacarse el mejoramiento de la eficiencia en la gestión del Tribunal *“... para el correcto uso de los fondos públicos”*, así como el fortalecimiento de la *“... capacidad de conducción de los jerarcas de las instituciones públicas, de manera que sus decisiones sean debidamente atendidas en los niveles inferiores.”*, en concordancia con los propósitos 3 y 4 en materia de reforma institucional señalados<sup>5</sup>.

Los fines de este proyecto concuerdan también con lo expuesto por el autor Bolaños Garita, cuanto se refiere al significado de este tipo de esfuerzos: *“... la promoción de una Administración Pública ágil, moderna y, ante todo, sistémica, la cual ostente una proyección clara para el desarrollo socioeconómico, cultural, ambiental y político de Costa Rica, donde cada institución se conciba como lo que es: un eslabón de un Sistema Político-Administrativo mayor y no desagregado e incapaz de adaptarse a las necesidades sociales y a las tendencias administrativas que se requieren.”* (Bolaños, 2010.)<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Decreto Ejecutivo N.36086-MP-PLAN-MTSS. La Gaceta N.142, 22-07-2010. Lineamientos Generales para Reorganizaciones Administrativas de MIDEPLAN. B.- Objetivos Generales de la Reforma Institucional, pág. 5.

<sup>5</sup> Ibid

<sup>6</sup> Bolaños Garita, Rolando. Un abordaje teórico, jurídico y conceptual de los términos Reorganización y Reestructuración Administrativa en Costa Rica. 157 Revista Nacional de Administración. Enero - Junio, 2010. CR

## Metodología

Con ese fin, se contó con la participación del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP) de la Universidad de Costa Rica (UCR) el cual, en conjunto con los miembros del Tribunal, formularon el proyecto y lo plasmaron en este **Manual de Organización**, en el que se presenta de manera integral y condensada, los elementos que conforman al Tribunal, para cumplir con su marco estratégico 2010-2012.

De esta manera, también se busca cumplir con los lineamientos y procedimientos establecidos por el Área de Modernización del Estado, del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) <sup>7</sup> con el fin de guiar los procesos de reorganización administrativa, los cuales establecen que es necesario disponer de un documento que oriente su accionar, y que sirva como estudio técnico que justifique la respectiva propuesta, sea integral o parcial, lo cual se propone lograr con este Manual.

En este proyecto se siguió el enfoque de implementación de sistemas de gestión de calidad, por lo cual, se incorporaron aspectos metodológicos que se derivan de los estándares internacionales de las Normas ISO-9001:2008.

Es por ello que se analizó la organización a partir de los mandatos establecidos en el marco jurídico, y así, de esta manera, identificar los resultados o productos del Tribunal, actualizar el marco estratégico del período 2010-2012 en función de esos resultados, examinar los procesos de gestión que generan los resultados intermedios y finales identificados; revisar y ajustar la estructura orgánica y los puestos que la conforman, la cual que facilita la efectividad de su operación y el logro de los resultados.

Este abordaje coincide con los lineamientos mencionados, en cuanto a que: *“El mejoramiento creciente en la gestión se dará a través de rediseños de los procesos de trabajo, simplificación de trámites, indicadores de calidad, eficiencia, eficacia y de la evaluación de la gestión pública. Esto debe evitar la duplicidad de funciones y de programas para el correcto uso de los fondos públicos.”*

Lo anterior facilita también, establecer mecanismos de medición y evaluación tanto de indicadores de gestión como de impacto, para implementar formulas de mejoramiento continuo de los procesos.

---

7 . Ibid.

## Glosario y conceptos previos

Ordenados por temas y subtemas

### 1. Conceptos administrativos relacionados con la organización:

**Manual de Organización:** Es un documento normativo, por lo que se constituye un instrumento de carácter formal, en el que se presenta de manera integral, ordenada, sistemática y condensada, los elementos que conforman y caracterizan a la Institución; cuyo fin es lograr que todos los integrantes logren conocer la información básica de la organización, familiarizarse e identificarse con ella y facilitar la integración y orientación al personal existente y de nuevo ingreso y a una adecuada ejecución de las labores por desempeñar, propiciando la uniformidad y la eficiencia en el trabajo.<sup>8</sup>

**Mandatos institucionales:** constituyen el marco regulatorio, según el ordenamiento jurídico, que le establece competencias, atribuciones y obligaciones al ente, para lograr los resultados que la sociedad requiere; y son capaces de orientar la acción, sin mayores limitaciones desde un punto de vista legal institucional.

**Misión:** Enunciado que describe la razón de ser de una organización. "Lo que somos". La descripción de la misión debería incluir, según el caso, la respuesta a las siguientes preguntas: ¿Qué debe hacer o producir la organización? (productos y/o servicios), ¿Para qué o para quién lo hace? (usuarios), ¿Cómo se propone hacerlo? (procesos básicos), ¿Dónde lo hace? (alcance organizativo y/o geográfico), ¿Proveedores? (Si son indispensables para el logro de la misión).

**Visión:** Enunciado que describe la situación futura deseada de una organización. "Lo que queremos ser" o "Cómo queremos ser vistos" en un plazo de tiempo determinado.

**Valores:** Conjunto de comportamientos, actitudes, creencias y estilos adoptados, como elementos de la cultura de una organización.

**Análisis FODA:** Es una herramienta que permite obtener un diagnóstico de la situación actual de la organización, para tomar decisiones con respecto a los objetivos y políticas. Está conformada por las primeras letras de las palabras: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. Las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general están fuera del control de la organización.

---

<sup>8</sup> Referencias: Hernández Orozco, Carlos. "Análisis Administrativo, Técnicas y Métodos". Primera edición. Editorial UNED. Costa Rica, 2005. / Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), Área de Modernización Del Estado. "Guía de Manuales Administrativos". Mayo, 2009  
NOTA: el Manual debe ser un instrumento base para conocimiento general. No debe incluir aspectos específicos, ya que esto se encuentra detallado en otros manuales, procedimientos o guías propios de cada proceso.

**Fortalezas:** aspectos propios y capacidades de la organización que se considera que favorecen el logro de la misión y mayor competitividad.

**Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno y que permiten obtener ventajas competitivas.

**Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente al logro de la misión o a la competencia: recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

**Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

## **Organización:**

**Como entidad:** Una organización es una estructura social formal, estable, que toma recursos del entorno y los procesa para producir bienes y servicios. Las organizaciones son entidades legales formales porque deben acatar leyes y cuentan con reglas y procedimientos internos. Todas las organizaciones modernas son jerárquicas, especializadas e imparciales, y emplean rutinas explícitas para maximizar la eficiencia. Todas las organizaciones tienen sus propias culturas y políticas que surgen de las diferencias entre los grupos de interés y reciben influencia de su entorno. Las organizaciones difieren en leyes, principios teóricos, metas, grupos que sirven, papeles sociales, estilos de liderazgo, tipos de tareas que realizan y estructuras.

**Como función:** La mejor asignación de recursos y subfunciones, y así repetidamente, a unidades organizativas, las cuales actuarán dentro de un todo complejo de criterios y mecanismos complementarios –también definidos dentro de la actividad de división el trabajo– como unidad de mando, ámbito de control, comunicaciones, línea, asesoría, apoyo, sectorialización y regionalización administrativas, etc. (Meoño, 1986, p. 114)

**Reorganización Administrativa Pública:** aquel proceso integral y de alto impacto en el cual la institución ha decidido, en un afán de adaptabilidad y modernización, transformar los elementos que la conforman, sea: estructura orgánica u organigrama, procesos administrativos internos, normativa interna, sistemas tecnológicos, ambiente organizacional y capital humano; con el objetivo de mejorar el cumplimiento en su Misión, Visión y Objetivos, satisfaciendo de mejor manera el interés público que es su razón de ser.

**Organigrama:** establece la estructura organizativa y designan dichas funciones. Este tipo de diagrama permite definir claramente las relaciones jerárquicas entre los distintos cargos de una organización (cadena de mando). Sin embargo, en un organigrama no se ven reflejados el funcionamiento de la empresa, las responsabilidades, las relaciones con los clientes, los aspectos estratégicos o clave ni los flujos de información y comunicación interna

**Unidad organizativa/órgano:** un conjunto de personas que actúa en nombre de una organización en un ámbito de competencia determinado. Se usa de manera genérica para referirse a las partes,



segmentos o elementos que conforman a la organización, producto de la departamentalización o especialización del trabajo, según el modelo empleado, tales como: áreas, divisiones, departamentos, secciones o unidades (significado específico).

Según la “Guía de nomenclatura para la estructura interna de las instituciones públicas” ( 2007, p.12), de MIDEPLAN, las Unidades son una subdivisión de un departamento o una dirección determinados, en la que se concentran labores especializadas dentro de este, desarrolladas por un grupo de funcionarios (no menos de dos) que tienen competencias similares. Se aclara que, si bien es cierto normalmente se entienden las unidades como las subdivisiones de los departamentos, cada uno de ellos; así como las direcciones, son también unidades organizacionales, de una institución pública.

**Órganos Adscritos:** Según la antes señalada, el término “adscrito” carece de un significado propio en Derecho Administrativo, por lo que no puede llegarse a afirmar que tal término otorga o confiere por sí mismo, un mayor o menor grado de libertad al órgano de que se trata”. Por lo anterior, para conocer el grado de independencia, desconcentración o autonomía de un órgano adscrito deberá consultarse la normativa de la organización a que se adscribe. El término “adscrito” lo que le permite al operador jurídico es señalar una particular o determinada relación del órgano de que se trata, con respecto al Poder Ejecutivo y al mismo órgano o ente al que mantiene esa relación de dependencia o sujeción”.

**Grupo de trabajo:** es un subsistema especializado dentro de una organización. Las personas que lo componen lo diseñan con un funcionamiento fijo para proyectar y realizar el mismo tipo de tareas.

## 2. Conceptos relacionados con los puestos:

**Manual de Puestos:** Instrumento administrativo que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática, las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para la ejecución del trabajo asignado al personal, teniendo como marco de referencia los objetivos y procesos de la institución.

**Puesto:** Puede ser descrito como la unidad básica de las organizaciones, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás puestos. Los deberes y las responsabilidades de un puesto corresponden al empleado que lo desempeña, y proporcionan los medios con los que los empleados contribuyen al logro de los objetivos en una empresa. Comúnmente se usa también el término cargo.

**Descripción de puesto:** Es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto. La especificación del puesto es un documento que contiene las capacidades mínimas aceptables que debe tener una persona a fin de desempeñar un puesto específico. Los aspectos que se suelen incluir en este documento son los requerimientos educacionales, la experiencia, los rasgos de la personalidad y las habilidades físicas. Mondy y Noe, (1997). La descripción se basa en la naturaleza del trabajo, y no en el individuo que lo desempeña en la actualidad. Las descripciones de puestos pueden confeccionarse de manera genérica o específica.

En la **descripción genérica** se redactan a grandes rasgos sin identificar tareas o competencia específicas. Proporcionan una visión general de una categoría de puestos mediante los denominadores comunes de todos los puestos que abarcan en una categoría. Las descripciones de puesto específicas estipulan los deberes y tareas precisas de un puesto. Indican su relación con otros puestos específicos dentro de las más pequeñas unidades organizacionales.

La **descripción específica** es una síntesis con la designación del puesto, unidad organizacional, deberes y responsabilidades explícitas e implícitas y relación de dependencia. Estos puntos identifican el puesto y le dan sus características propias.

**Responsabilidades explícitas:** Aquí se define el trabajo por cumplir en términos de deberes y responsabilidades.

**Responsabilidades implícitas:** se refiere a la responsabilidad que el ocupante del cargo tiene, además del trabajo normal y de sus atribuciones, con la supervisión del trabajo de sus subordinados, con el material, con las herramientas o equipo a utilizar; con el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, las pérdidas o ganancias de la organización, los contactos internos o externos y con la información confidencial.

**Sistema:** Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para lograr un fin común.

**Sistema de Gestión:** Sistema para establecer la política y objetivos y para lograr dichos objetivos.

### 3. Conceptos relacionados con procesos: <sup>9</sup>

**Gestión por Procesos:** El Enfoque Basado en Procesos consiste en la Identificación y Gestión Sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos (Normas ISO 9000). Ha despertado un interés creciente, siendo ampliamente utilizada por muchas organizaciones que utilizan referenciales de Gestión de Calidad y/o Calidad Total. La Gestión por Procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. El propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general).

**Macroproceso:** Es la representación gráfica del funcionamiento de la organización, así como del conjunto de procesos que generan valor a los usuarios internos y externos. En el Macroproceso se agrupan los procesos en tres tipos:

---

<sup>9</sup> Norma ISO 9000-2008

**Procesos Estratégicos:** Son aquellos procesos que permiten planificar y controlar el accionar de la organización, basado en un marco estratégico que define los objetivos del Tribunal y los lineamientos para alcanzarlos.

**Procesos de realización del servicio:** Son aquellos procesos que generan los productos o resultados establecidos en los mandatos y en el marco estratégico, que llenan necesidades y expectativas de los usuarios externos.

**Procesos de Apoyo:** Estos procesos tienen como objetivo proporcionar los medios, recursos y el soporte necesario, para que los procesos de realización del servicio se puedan llevar a cabo eficaz y eficientemente.

**Mapa de Procesos:** Diagrama que permite identificar los procesos de una organización y describir sus interrelaciones principales.

**Proceso:** Un proceso es un conjunto de actividades que se desarrollan en una secuencia determinada, permitiendo obtener unos productos o salidas a partir de unas entradas o materias primas. Los procesos pueden ser industriales (en los que entran y salen materiales) o de gestión (en los que entra y sale información).

**Procedimiento:** forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso. Los procedimientos pueden estar documentados o no, pero según la ISO9001:2008 deben estar documentados.

**Actividad:** Cada uno de los elementos en los que se puede desglosar un proceso. Conjunto de tareas que se llevan a cabo para cumplir con los resultados de un proceso.

**Tarea:** Las actividades a su vez se pueden desglosar en tareas. Es la acción concreta que hay que realizar para obtener un resultado deseado, expresado en un producto

**Instrucción:** Descripción documentada de una actividad o tarea.

**Producto:** salida, medible y verificable, de un proceso.

**Resultado:** efecto y consecuencia de los productos de los procesos, para llenar las necesidades y expectativas de los usuarios, según los mandatos de la institución.

**Registro:** Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

**Eficacia:** Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

**Eficiencia:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

**Indicador:** Parámetro que permite evaluar de forma cuantitativa la eficacia y/o eficiencia de los procesos. Los indicadores pueden medir la percepción del cliente acerca de los resultados (indicadores de percepción) o bien variables intrínsecas del proceso (indicadores de rendimiento). Es recomendable que la organización establezca indicadores de rendimiento y/o percepción al menos de sus procesos estratégicos y clave.

**Usuario:**

**Usuario externo:** es la persona física o jurídica que es destinataria de los productos resultantes de algún servicio público, privado, empresarial o profesional.

**Usuario interno:** es la persona física o unidad organizacional que recibe los productos resultantes de algún proceso intermedio, como insumo para agregarle valor al usuario final.

**4. Otros conceptos relacionados:**

**Tecnologías de información y comunicación (TICs):** Término que agrupa los elementos y las técnicas utilizadas en el tratamiento y la transmisión de las informaciones, principalmente de informática, internet y telecomunicaciones. Conforman el conjunto de recursos necesarios para manipular la información y particularmente los ordenadores, programas informáticos y redes necesarias para convertirla, almacenarla, administrarla, transmitirla y encontrarla.

## Mandatos institucionales

En el estudio del ordenamiento jurídico: ley de creación No. 7969, leyes conexas, jurisprudencia y reglamento de la ley, se identificaron los principales productos o resultados que debe llevar a cabo el TAT, así como de otras organizaciones relacionadas como el logro de estos resultados y los receptores directos de ellos, tal como se especifica en las tablas No.1, No.2 y No.3, siguientes:

**Tabla No. 1: Matriz de mandatos**

Normativa	Art	Organización	Competencia	Servicios/Productos / Actividades	Receptores
Ley N° 7969 Ley Reguladora del Servicio Público de Transporte Remunerado de Personas en Vehículos en la Modalidad de Taxis	Art 7	Consejo de Transporte Público	Órgano de desconcentración máxima del MOPT con personería jurídica instrumental. Para la coordinación correcta de las políticas de transporte público, administración de concesiones y regulación de permisos que le otorga la ley.	Concesión Administrativa servicio público de transporte. Revisión técnica, regulación de permisos.	Prestatarios.
			Definir las políticas y ejecutar los planes nacionales en materia de transporte público.	Coordinar actividades.	Instituciones y organismos públicos con atribuciones concurrentes o conexas.
			Estudiar y emitir opinión sobre los asuntos relacionados con el transporte público.	Oficios sobre temas específicos consultados.	Instituciones y organismos públicos con atribuciones concurrentes o conexas.
			Facilitar la coordinación interinstitucional que en su gestión se relacionen con los servicios de transporte público.	Coordinación interinstitucional.	Instituciones y organismos públicos con atribuciones concurrentes o conexas. Prestatarios. Organismos Internacionales. Usuarios y clientes del servicio de transporte público..

Normativa	Art	Organización	Competencia	Servicios/Productos / Actividades	Receptores
			Establecer y recomendar normas, procedimientos y acciones que puedan mejorar las políticas y directrices en materia de transporte público.	Normas y procedimientos.	Instituciones y organismos públicos con atribuciones concurrentes o conexas. Prestatarios.
			Velar porque la actividad del transporte público, este acorde con los sistemas tecnológicos más modernos.	Resoluciones.	Prestatarios.
			Conocer, tramitar y resolver, de oficio o a instancia de parte, las denuncias referentes a los comportamientos activos y omisos que violen las normas de la legislación del transporte público o amenacen con violarlas.	Resoluciones (Procedimientos administrativos, sanciones, órdenes).	Usuarios. Prestatarios.
			Preparar un plan estratégico que organice legal, técnica y administrativamente el funcionamiento de un plan de desarrollo tecnológico en materia de transporte público.	Plan Estratégico.	Consejo de Transporte Público. Instituciones y organismos públicos con atribuciones concurrentes o conexas. Municipalidades (con interés legítimo).
			Promover el desarrollo y la capacitación del recurso humano involucrado en la actividad.	Resoluciones.	Prestatarios. Instituciones y organismos públicos con atribuciones concurrentes o conexas.
			Fijar las paradas terminales e intermedias de todos los servicios de transporte público remunerado de personas.	Resoluciones.	Prestatarios.

Normativa	Art	Organización	Competencia	Servicios/Productos / Actividades	Receptores
			Otorgar permisos por un plazo hasta de doce meses, ante una necesidad no satisfecha y debidamente probada, de servicio público en la modalidad de taxi.	Concursos públicos para la modalidad de taxi. Permisos temporales hasta por un año.	Prestatarios.
			Solicitar los reajustes de tarifas de todos los servicios de transporte remunerado de personas.	Solicitudes.	Prestatarios. Autoridad Reguladora de Servicios Públicos.
	Art 18		Autorregulación.	Reglamento Interno.	Tribunal Administrativo de Transporte.
	Art 25		Calculo del Canon de actividades reguladas.	Un canon y sistema de costeo de cada actividad regulada, medios y procedimientos para recaudar.	Prestatarios.
	Art 17	Poder Ejecutivo	Designar por seis años a los tres miembros propietarios del Tribunal.	Decreto Ejecutivo.	Tribunal Administrativo de Transporte.
	Art 17		Otorga al Consejo la realización de un concurso de antecedentes para elegir o reelegir a los miembros del Tribunal.	Concurso de antecedentes.	Presidente Ejecutivo.
	Art 17	Poder Judicial	Régimen Salarial para equiparación de sueldos.	Homologación de la estructura del régimen salarial.	Jueces. Personal del Tribunal Administrativo de Transporte.
	Art 25	Contraloría General de la República	Aprobación de proyecto de cánones, recibir observaciones planteadas por las empresas reguladas.	Monto de cañones.	Consejo de Transporte Público. Tribunal Administrativo de Transporte. Contraloría General de la República. Ministerio de Obras

Normativa	Art	Organización	Competencia	Servicios/Productos / Actividades	Receptores
					Públicas y Transportes.
					Prestatarios.
	Art 26	Ministerio de Hacienda (Tesorería Nacional), Ministerio de Obras Públicas y Transportes	Administración de recursos financieros provenientes de la ley 7969.	Recursos para cubrir los gastos correspondientes a la ejecución de las funciones que han sido asignadas tanto al Consejo de Transporte Público como al Tribunal Administrativo de Transporte.	Consejo de Transporte Público. Tribunal Administrativo de Transporte.
	Art 23	Administrador	Denuncias por cualquier medio de comunicación, si es oral debe ratificarse durante los siguientes ocho días naturales.	Denuncias.	Tribunal Administrativo de Transporte. Prestatarios.
	Art 8		Presentar recursos de apelación contra la anulación del Consejo de Transporte Público.	Recursos de apelación.	Prestatarios. Tribunal Administrativo de Transporte.
	Art 23	Otras instancias	Remitir denuncias en un plazo máximo de tres días.	Denuncias.	Tribunal Administrativo de Transporte. Instituciones conexas. Denunciantes.
	Art 16	Tribunal Administrativo de Transporte	Órgano de desconcentración máxima adscrito al MOPT, con atribuciones exclusivas, cuenta con independencia funcional, administrativa y financiera, sus fallos agotan la vía administrativa y sus resoluciones son de acatamiento obligatorio. Deberá aplicar los principios de oralidad, oficialidad, celeridad e intermediación de la prueba.	Fallos.	Prestatarios. Consejo de Transporte Público.
	Art 22		Conocer y resolver los recursos de apelación que se interpongan contra	Fallos.	Consejo de Transporte Público.



Normativa	Art	Organización	Competencia	Servicios/Productos / Actividades	Receptores
			cualquier acto o resolución del Consejo.		
	Art 22		Establecer, en vía administrativa, las indemnizaciones que puedan originarse en relación con los daños producidos por violaciones de la legislación del transporte público.	Fallos (Resoluciones de indemnizaciones).	Recurrente como beneficiado, le produce efectos al presupuesto del Consejo de Transporte Público.
	Art 61		Contratación de personal y servicios.	Contrataciones, de personal de servicios.	Tribunal Administrativo de Transporte.
Reglamento Interno y de Funcionamiento del Tribunal Administrativo de Transporte del Ministerio de Obras Públicas y Transportes.	Art 1		Ídem el art 16 de la ley N° 7969, incluye que tiene competencia en todo el territorio nacional.	Decreto Ejecutivo.	Tribunal Administrativo de Transporte.
	Art 3		Ídem artículos 61, 24 y 26. Aclara que el Ministro de Obras Públicas y Transportes puede delegar en el presidente del Tribunal Administrativo de Transporte la representación judicial y extrajudicial.	Norma jurídica habilitante.	Tribunal Administrativo de Transporte.
	Art 2		Realizar aquellos actos administrativos necesarios para el cumplimiento de los fines para los que fue creado, de conformidad con el art 65 de la LGAP.	Actos administrativos.	Tribunal Administrativo de Transporte.
	Art 4		Dictar fallos con un término máximo de 30 días después de su conocimiento, contados a partir de que el expediente completo sea remitido al juez. Conforme al art 349 inciso 2 de la LGAP y el art 8 del Reglamento a la Ley 7969.	Fallos.	Prestatarios.
					Consejo de Transporte Público.

Normativa	Art	Organización	Competencia	Servicios/Productos / Actividades	Receptores
Sala Constitucional Sentencia N° 15716 del 16 de noviembre de 2005			Declaración de que el Tribunal Administrativo de Transporte tiene personalidad jurídica instrumental.	Sentencia / Voto.	Tribunal Administrativo de Transporte

**Tabla No. 2: Matriz de mandatos, según leyes conexas**

Normativa	Artículo	Descripción
Ley General de Administración Pública	Art 49	Cada órgano colegiado tendrá un Presidente nombrado en la forma prescrita por la ley respectiva o en su defecto por lo aquí dispuesto. El cual será nombrado de entre los miembros del órgano colegiado, por la mayoría absoluta de ellos y durará en su cargo un año, pudiendo ser reelecto. Tendrá las siguientes funciones: a) Presidir, con todas las facultades necesarias para ello, las reuniones del órgano, las que podrá suspender en cualquier momento por causa justificada. b) Velar porque el órgano colegiado cumpla las leyes y reglamentos relativos a su función. c) Fijar directrices generales e impartir instrucciones en cuanto a los aspectos de forma de las labores del órgano. d) Convocar a sesiones extraordinarias. e) Confeccionar el orden del día, teniendo en cuenta, en su caso, las peticiones de los demás miembros formuladas al menos con tres días de antelación. f) Resolver cualquier asunto en caso de empate, para cuyo caso tendrá voto de calidad g) Ejecutar los acuerdos del órgano. h) Las demás que le asignen las leyes y reglamentos.
	Art 50	Los órganos colegiados nombrarán un Secretario, quien tendrá las siguientes facultades y atribuciones: a) Levantar las actas de la sesiones del órgano. b) Comunicar las resoluciones del órgano, cuando ello no corresponda al Presidente. c) Las demás que le asignen la ley o los reglamentos.
	Art 52	Todo órgano colegiado se reunirá ordinariamente con la frecuencia y el día que la ley o su reglamento. A falta de regla expresa deberá reunirse en forma ordinaria en la fecha y con la frecuencia que el propio órgano acuerde.
	Art 54	Las sesiones del órgano serán siempre privadas, pero el órgano podrá disponer, acordándolo así por unanimidad de sus miembros presentes, que tenga acceso a ella el público en general o bien ciertas personas, concediéndoles o no el derecho de participar en las deliberaciones con voz pero sin voto.

Normativa	Artículo	Descripción
	Art 56	De cada sesión se levantará un acta, que contendrá la indicación de las personas asistentes, así como las circunstancias de lugar y tiempo en que se ha celebrado, los puntos principales de la deliberación, la forma y resultado de la votación y el contenido de los acuerdos.
	Art 57	Los miembros del órgano colegiado podrán hacer constar en el acta su voto contrario al acuerdo adoptado y los motivos que lo justifiquen, quedando en tal caso exentos de las responsabilidades que, en su caso, pudieren derivarse de los acuerdos.
	Art 65	Todo órgano será competente para realizar las tareas regladas o materiales internas necesarias para la eficiente expedición de sus asuntos.
	Art 181	El contralor no jerárquico podrá revisar sólo la legalidad del acto y en virtud de recurso administrativo, y decidirá dentro del límite de las pretensiones y cuestiones de hecho planteadas por el recurrente, pero podrá aplicar una norma no invocada en el recurso.
Ley Orgánica del Poder Judicial	Art 128	Existirán tribunales colegiados: de casación, civiles, penales de juicio, de ejecución, de lo contencioso-administrativo y civil de hacienda, de familia, de trabajo, agrarios, penales juveniles y los demás que determine la ley.
Ley Reguladora de la Jurisdicción Contencioso Administrativa	Art 1	Regula la Jurisdicción contencioso-administrativa establecida en el artículo 49 de la Constitución Política, encargada de conocer de las pretensiones que se deduzcan en relación con la legalidad de los actos y disposiciones de la Administración Pública sujetos al Derecho Administrativo. Así como lo relativo al cumplimiento, interpretación, resolución y efectos de los contratos, cualquiera que sea su naturaleza jurídica, celebrados por el Estado y demás entidades de Derecho Público, cuando tuvieren por finalidad obras y servicios públicos de toda especie.
Ley N° 8292 Ley General de Control Interno		Obligación de contar con un SEVRI.

**Tabla No. 3: Matriz de Competencias Internas,** según el Reglamento Interno de Funcionamiento del Tribunal Administrativo de Transporte. Decreto Ejecutivo N° 35541-MOPT. Capítulo 2. Art 5.

Área	Competencia	Servicios/Productos/ Actividades
Jueces propietarios y suplentes	<p>Constituirse en el juez instructor en el expediente que se le asigne según plazos de ley.</p> <p>Constituirse en el juez miembro del Tribunal en pleno.</p>	<p>Previsiones necesarias que estimen las partes que faciliten la resolución, requeridas</p> <p>Dictámenes periciales requeridos como prueba.</p> <p>Audiencia oral, requeridas cuando sea necesario.</p> <p>Proyecto de resolución para discusión y votación con los otros jueces.</p> <p>Resolución final del expediente.</p>
Tribunal en pleno	<p>Ordenar la práctica de dictámenes periciales o de audiencias orales.</p> <p>Discutir y votar los proyectos de resolución de los jueces.</p> <p>Aprobación de solicitudes de vacaciones, licencias permisos e incapacidades y demás vicisitudes que surjan de la administración de todo su personal.</p>	<p>Actas de votación donde se establece los criterios: unánime, de mayoría y voto salvado.</p> <p>Actas de asuntos administrativos y financieros.</p>
Subgrupo Letrados	<p>Apoyar las actuaciones del juez instructor.</p> <p>Velar por la tramitación inicial y final de los asuntos a cargo del juez instructor</p>	<p>Formalidades de la instrucción del expediente verificadas, la autenticidad de los autos, el texto del proyecto de resolución identificando los autos que rolan en el expediente.</p>

Área	Competencia	Servicios/Productos/ Actividades
Secretaría de Instrucción	<p>Llevar un registro actualizado de la jurisprudencia especializada del derecho de transporte público.</p> <p>Recepción y asignación de los expedientes remitidos por el Consejo de Transporte Público y presentados directamente por los administrados y tramitarlos por medios informáticos.</p> <p>Custodiar las resoluciones de los expedientes.</p> <p>Notificar las prevenciones y resoluciones del juez instructor o del Tribunal en pleno.</p>	<p>Base de datos actualizadas</p> <p>Expediente administrativo ordenado, foliado y asignado el número correspondiente.</p> <p>Expedientes custodiados.</p> <p>Notificación en el lugar y medio señalado.</p>
Subgrupo Informático-Tecnológico	Velar por el uso eficiente y oportuno del software y hardware.	Apoyo tecnológico.
Presidencia del Tribunal	<p>Representación judicial y extrajudicial.</p> <p>Actuar como gerente, encargado de ejecutar los acuerdos del Tribunal.</p> <p>Convocar al pleno del tribunal para reuniones ordinarias y extraordinarias.</p> <p>Tramitar la administración de los recursos materiales y humanos del Tribunal.</p>	Actos jurídicos y administrativos
Secretaría del Tribunal	Custodiar las actas y resoluciones del Tribunal	Orden riguroso de las actas.
Administrativo-Financiero	<p>Apoyo directo en materia funcional.</p> <p>Tramitación de acciones relacionadas con el régimen laboral del personal.</p>	<p>Ejercicio, control y seguimiento de las tareas financieras, administrativas, presupuestarias y todo lo que implique la vida económica del Tribunal.</p> <p>Solicitudes para ser vistas en la agenda administrativa- financiera del Tribunal en pleno.</p>

Área	Competencia	Servicios/Productos/ Actividades
		Solicitudes para ser vistas en la agenda de asuntos administrativos del Tribunal en pleno.

**Nota:** por aparente error se indica en el reglamento, que la Secretaria de Instrucción tiene a cargo el subgrupo administrativo y financiero y el personal técnico y administrativo.

## Red de relaciones

Con base en el marco normativo se identificaron los principales actores y sus roles, que intervienen en el ámbito del transporte público nacional, para comprender la relación sistémica entre ellos, verificando las interacciones en forma de entradas hacia el Tribunal, así como de salidas desde él.

**Tabla No. 4: Matriz de Actores Externos**

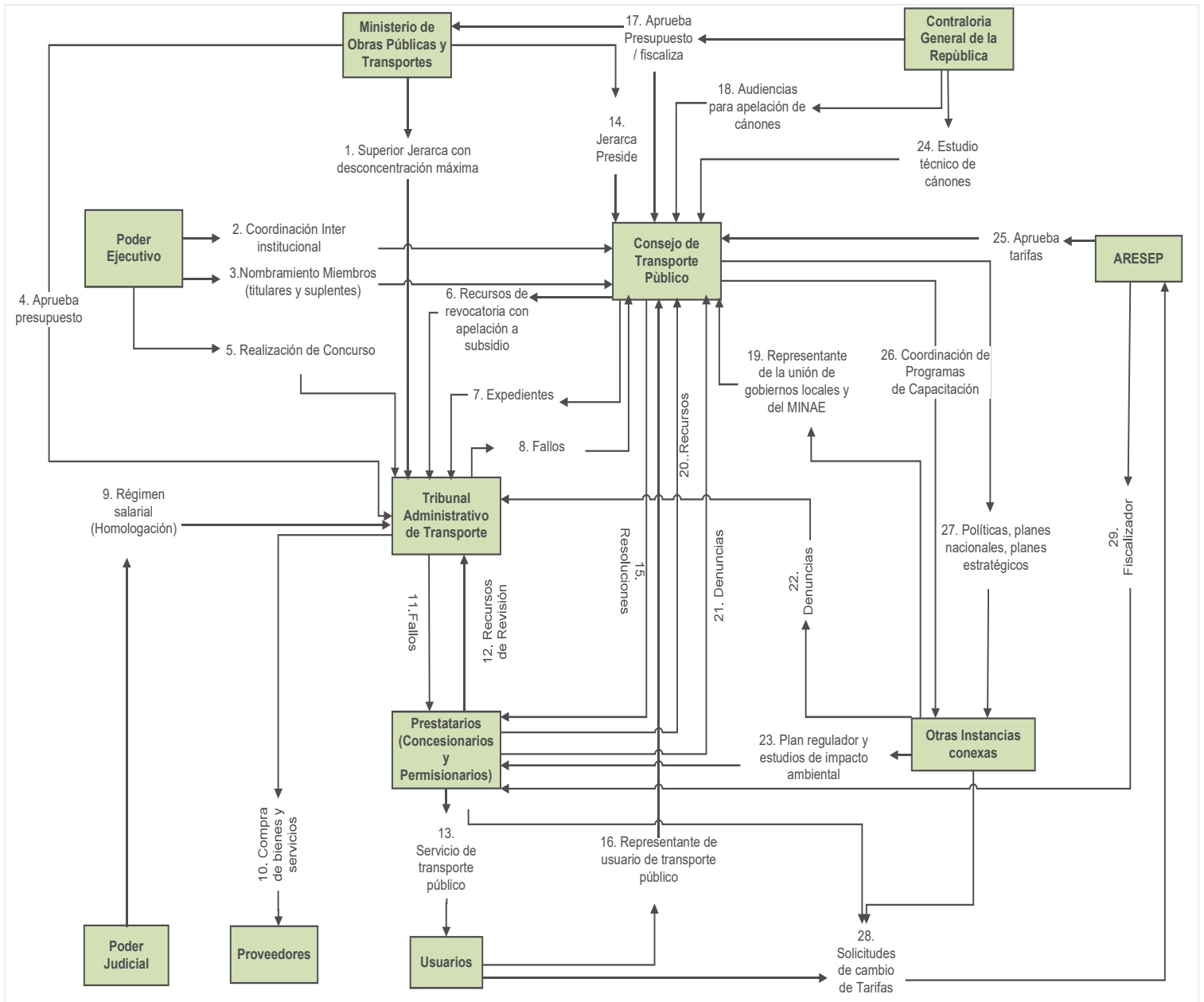
Actor	Función	Competencias relacionadas
Contraloría General de la República	Debe garantizar a la sociedad costarricense, la vigilancia efectiva de la Hacienda Pública.	Aprobar los proyectos de cánones, recibir observaciones planteadas por las empresas reguladas.
Autoridad Reguladora de Servicios Públicos	Debe velar porque los servicios públicos regulados se presten en condiciones óptimas de acceso, costo, calidad y variedad.	Aprobará, improbará o modificará, tarifas aplicables a la prestación del servicio remunerado de transporte público automotor, en todas sus modalidades, propuestas por el Consejo de Transporte Público.
Ministerio de Obras Públicas y Transportes	Creado por ley No. 4785. Es el órgano rector del Sector Transportes, mediante la planificación, coordinación, regulación, control y fiscalización de dicho Sector.	
Consejo de Transporte Público	Órgano de desconcentración máxima del MOPT con personería jurídica instrumental. Para la coordinación correcta de las políticas de transporte público, administración de concesiones y regulación de permisos que le otorga la ley.	
Poder Ejecutivo	Lo ejercen, en nombre del pueblo, el Presidente de la República y los Ministros de Gobierno, en calidad de obligados colaboradores	Designar por seis años a los tres miembros propietarios del Tribunal. Otorgar al Consejo la realización de un concurso de antecedentes para elegir o reelegir a los miembros del Tribunal.

Actor	Función	Competencias relacionadas
Poder Judicial	Ejercido por la Corte Suprema de Justicia y por los demás tribunales que establezca la ley. Le corresponde conocer de las causas civiles, penales, comerciales, de trabajo y contencioso-administrativas, así como de las otras que establezca la ley, cualquiera que sea su naturaleza y la calidad de las personas que intervengan; resolver definitivamente sobre ellas y ejecutar las resoluciones que pronuncie, con la ayuda de la fuerza pública si fuere necesario.	Régimen Salarial para equiparación de sueldos.
Ministerio de Hacienda (Tesorería Nacional), Ministerio de Obras Públicas y Transportes		Administrar los recursos financieros provenientes de la ley 7969, destinando la totalidad de los ingresos provenientes de la Ley a favor del Consejo de Transporte Público y el Tribunal Administrativo de Transporte para cubrir los gastos correspondientes a la ejecución de las funciones que les han sido asignadas.
Prestatarios de Transporte Público (permisionarios y concesionarios)	Son las personas físicas o jurídicas que prestan los servicios de transporte público.	Denunciar por cualquier medio de comunicación, si es oral debe ratificarse durante los siguientes ocho días naturales. Presentar recursos de apelación contra la anulación del Consejo de Transporte Público. Solicitar cambios de tarifas y precios del servicio de transporte público.
Otras autoridades conexas	Involucra todas aquellas instituciones que deberán coordinar con el Consejo de Transporte Público las actividades, para el buen funcionamiento del mismo, Por ejemplo el Ministerio de Ambiente y Energía, la Unión de Gobiernos Locales, así como aquellas autoridades que reciben las denuncias que no son de su competencia por lo que las deben remitir al Tribunal Administrativo de Transporte.	Recibir denuncias y remitirlas al Tribunal
Usuarios del transporte público	Son todas aquellas personas que utilizan el servicio de transporte público.	Participar como representante ante el Consejo en la elaboración de las disposiciones y resoluciones administrativas referentes a los

Actor	Función	Competencias relacionadas
		servicios que le afecten en términos de transporte público
Proveedores	Personas físicas o jurídicas que tienen por oficio proveer de todo lo necesario ya sea materiales de consumo, materias primas, servicios, etc.	



## Diagrama Sistémico de Relaciones



## Descripción de Relaciones

1. El Tribunal Administrativo de Transporte actúa como Órgano de desconcentración máxima adscrito al MOPT, cuyo superior jerárquico es el Ministro del ramo. Lo anterior implica la responsabilidad del proceso de consolidación y presentación de los presupuestos ordinarios y extraordinarios del Ministerio y las regiones desconcentradas al Ministerio de Hacienda y la Contraloría General de la República para su aprobación
2. Según el artículo 7 inciso c de la Ley 7969 se establece que el Consejo de Transporte Público servirá como órgano que efectivamente facilite, en razón de su ejecutividad, la coordinación interinstitucional entre las dependencias del Poder Ejecutivo, el sector empresarial, los usuarios y los clientes de los servicios de transporte público, los organismos internacionales y otras entidades públicas o privadas, que en su gestión se relacionen con los servicios regulados en la ley antes mencionada.
3. El Tribunal Administrativo de Transporte (Según artículo 17 de la Ley 7969) estará integrado por tres miembros propietarios y tres suplentes, designados por el Poder Ejecutivo, por un período de seis años.
4. El Tribunal Administrativo de Transporte presentara su proyecto presupuestario ante el Ministerio de Obras Públicas y Transportes y este a su vez lo aprobara o improbará y lo remitirá a la Contraloría General de la República para su respectiva aprobación.
5. Los miembros del Tribunal podrán ser reelegidos, previo concurso de antecedentes que promoverá el Consejo y deberán ser juramentados por el Presidente de la República. Las formalidades y disposiciones sustantivas fijadas en el ordenamiento se observarán igualmente para removerlos.
6. Le corresponde al Tribunal Administrativo de Transporte conocer y resolver, en sede administrativa, los recursos de apelación que interpongan los prestatarios contra cualquier acto o resolución del Consejo de Transporte Público (Apelación en subsidio) así como, establecer en vía administrativa, las indemnizaciones que puedan originarse en relación con los daños producidos por violaciones de la legislación del transporte público.
7. El Consejo de Transporte Público le remitirá los expedientes completos con la información adecuada al Tribunal Administrativo de Transporte Público para que el mismo cumpla con las funciones que le son otorgadas mediante la Ley 7969 y su reglamento.
8. Los fallos del Tribunal no tendrán más recursos y darán por agotada la vía administrativa.
9. La retribución de los integrantes del Tribunal deberá ser equivalente al sueldo de los miembros de los tribunales superiores del Poder Judicial; la del resto del personal deberá equipararse, según

el caso, a la de los cargos afines del personal de esos tribunales o de otros órganos del Poder Judicial donde se desempeñen cargos iguales o similares ( proceso de homologación)

10. El Tribunal Administrativo de Transporte es un órgano de desconcentración máxima, adscrito al MOPT, por lo que deber hacerse cargo de dotarse por sí misma de los bienes y servicios necesarios para su accionar.
11. Las resoluciones del Tribunal no tendrán más recursos y darán por agotada la vía administrativa.
12. Recursos de Revisión: los prestatarios (concesionarios, permisionarios) podrán plantear recursos de revisión ante los fallos del Tribunal
13. Tanto los permisionarios como los concesionarios que sean elegidos para brindar el servicio deberán proporcionar a los usuarios un servicio de calidad, desacuerdo con las necesidades de los mismos.
14. El Consejo de Transporte Público lo preside el Ministro de Obras Públicas y Transportes o su delegado. (Ley 7969, art.8: Integración del Consejo: El Ministro de Obras Públicas y Transportes o su delegado, quien lo presidirá, el Director General de la División de Transportes del Ministerio de Obras Públicas y Transportes, un representante del Ministerio de Ambiente y Energía, designado por el Ministro del ramo, un representante del sector empresarial del transporte remunerado de personas en vehículos automotores, buses, microbuses o busetas, un representante del sector empresarial del transporte remunerado de personas en vehículos automotores en la modalidad de taxi, un representante de la Unión Nacional de Gobiernos Locales, un representante de los usuarios).
15. Contra las resoluciones del Consejo cabrá recurso de revocatoria ante el órgano que dictó el acto, con apelación en subsidio ante el Tribunal Administrativo de Transporte. Ambos recursos deberán interponerse dentro del plazo de cinco días hábiles, contados a partir de la notificación.
16. El Consejo de Transporte Público según el artículo 8 inciso g de la ley 7969, contará con la participación de un representante de los usuarios.
17. Le corresponde a la Contraloría General de la República examinar para su aprobación o no probación, total o parcial, los presupuestos de los entes referidos en el artículo 184 de la Constitución Política, así como los del resto de la Administración descentralizada, las instituciones semiautónomas y las empresas públicas. En él se incluyen la aportación de los ingresos por el cobro de cánones a los prestatarios de los servicios de transporte público. Según el artículo 12 de la Ley 7428, la Contraloría General de la República es el órgano rector del ordenamiento de control y fiscalización superiores. Las disposiciones, normas, políticas y directrices que ella dicte, dentro del ámbito de su competencia, son de acatamiento obligatorio y prevalecerán sobre cualesquiera otras disposiciones de los sujetos pasivos que se le opongan.

La administración de los recursos estará sometida a la fiscalización de la Contraloría General de la República, sin perjuicio de los mecanismos de control interno dispuestos en el reglamento de esta ley o acordados por el Consejo y el Tribunal.

18. Según el artículo 25 de la Ley 7969 en el inciso c, le otorga la potestad a la Contraloría General de la República para realizar audiencias por un plazo de diez días hábiles, a las empresas reguladas para que expongan sus observaciones al proyecto de cánones.
19. Un representante de la Unión de Gobiernos Locales y un representante del Ministerio de Ambiente y Energía designado por el Ministro del ramo, forman parte del Consejo de Transporte Público. (Ley 7969, art. 8).
20. Tanto los concesionarios como los prestatarios tienen el derecho de presentar recursos ante cualquier decisión que tome el Consejo de Transporte Público.
21. Le corresponde al Consejo de Transporte Público conocer, tramitar y resolver, de oficio o a instancia de parte, las denuncias referentes a los comportamientos activos y omisos que violen las normas de la legislación del transporte público o amenacen con violarlas.
22. Cuando se presentan denuncias ante otra autoridad distinta del Tribunal Administrativo de Transporte, esta deberá remitírsela al Tribunal para su atención y trámite en un término máximo de tres días.
23. Los concesionarios deberán presentar ante las autoridades respectivas un estudio de impacto ambiental, así como ajustarse a las condiciones de los planes reguladores que ejecuten los cantones donde brindaran el respectivo servicio.
24. El Consejo de Transporte Público realiza el estudio técnico de los cánones a pagar por los prestatarios. Para ello, calculará el canon de cada actividad según el principio de servicio al costo y deberá establecer un sistema de costeo apropiado para cada actividad regulada. El mismo presentará ante la Contraloría General de la República, para su aprobación el proyecto de cánones para el año siguiente, con su justificación técnico.
25. Le corresponde al Consejo de Transporte Público solicitar la fijación de las tarifas aplicables a la prestación del servicio remunerado de transporte público automotor, en todas sus modalidades. La Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos las aprobará, improbará o modificará, respaldando sus actuaciones en los estudios técnicos, jurídicos, administrativos, económicos y financieros que determine y estime conveniente realizar o solicitar.

También deberá realizar inspecciones técnicas de las propiedades, plantas y equipos destinados a prestar el servicio público, cuando lo estime conveniente para verificar la calidad, confiabilidad, continuidad, los costos, precios y tarifa del servicio público y velar por el cumplimiento, por parte

de las empresas reguladas, de las obligaciones en materia tributaria, el pago de las cargas sociales, y el cumplimiento de las leyes laborales.

26. El Consejo, en coordinación con la Dirección de Educación Vial y el Instituto Nacional de Aprendizaje, dispondrá los cursos de capacitación pertinentes para los prestatarios del servicio, procurando mejorar su condición personal y las operativas del servicio. Los contenidos y requisitos de los cursos serán definidos mediante el reglamento de la presente ley.
27. El Consejo de Transporte Público se encargará de definir las políticas y ejecutar los planes y programas nacionales relacionados con las materias de su competencia; para tal efecto, deberá coordinar sus actividades con las instituciones y los organismos públicos con atribuciones concurrentes o conexas a las del Consejo
28. Los prestatarios y usuarios del servicio de transporte público remunerado de personas en la modalidad de taxi, así como las entidades, públicas o privadas, con facultades para ello, podrán presentar solicitudes de cambio de tarifas y precios debidamente razonados. Estas solicitudes deberán ser acompañadas de los estudios técnicos necesarios que las justifiquen. Cuando las solicitudes cumplan los requisitos formales reglamentarios, la Autoridad estará obligada a recibir y tramitarlas, a fin de modificarlas, aprobarlas o rechazarlas.
29. La Autoridad Reguladora de Servicios Públicos según la ley 7593 debe regular y fiscalizar contable, financiera y técnicamente, a los prestadores de servicios públicos, para comprobar el correcto manejo de los factores que afectan el costo del servicio, ya sean las inversiones realizadas, el endeudamiento en que han incurrido, los niveles de ingresos percibidos, los costos y gastos efectuados o los ingresos percibidos y la rentabilidad o utilidad obtenida (art 6)

## Análisis FODA

El análisis FODA se realizó con base en el levantamiento de la información del marco jurídico, los mandatos y resultados identificados, la red de relaciones inter organizacionales, así como, mediante entrevistas dirigidas a funcionarios de nivel intermedio y operativo del TAT y entrevistas con los jueces del Tribunal en pleno.

Los aspectos que se consideraron en el FODA atienden a los seis componentes establecidos en los lineamientos generales para la modernización de las Instituciones del Sector Público, que son:

- el marco normativo
- la estructura organizativa
- la gestión (procesos)
- el recurso humano
- la plataforma tecnológica
- y la infraestructura.

En el caso de la plataforma tecnológica, debido al objetivo establecido para el proyecto de fortalecimiento, de lograr el desarrollo de los procesos de gestión y la plataforma tecnológica necesaria para consolidar la independencia operacional, este apartado demandó un estudio particular, el cual se presenta en el anexo 1, con el fin de sustentar el planteamiento de una estrategia específica para ese elemento.

**Tabla No. 5: Análisis FODA**

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
1. Salario 2. Ética laboral 3. Disponibilidad a realizar tareas poli funcionales 4. Disposición al mejoramiento y fortalecimiento organizacional. 5. Recursos – ingresos-específicos por ley (cánones)	1. Carencia de sistemas de información para control y seguimiento de expedientes 2. Carece de apoyo informático según el reglamento. 3. Acceso a E-Capture y E-Power, limitado (poca utilidad por parte de los funcionarios). 4. Poca cohesión de grupo (visto como un todo).	1. Reconocimiento Jurídico y del Rol del TAT, de autonomía, y de su Personería Jurídica Instrumental (menor interferencia política). 2. Disposición de la CCSS para brindar datos sobre prestatarios recurrentes.	1. Desconocimiento de la Institución y su rol por parte de los usuarios o más entidades. 2. Partes recurren a la vía Contencioso Administrativa. 3. CTP envía documentación incompleta o ilegible. (poca calidad) 4. Bases de datos se manejan externamente según

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<p>6. Contar con personería Jurídica instrumental.</p> <p>7. Administrar los propios recursos e insumos.</p> <p>8. Personal capacitado y profesional</p> <p>9. Edificio fortalece la precepción de su autonomía.</p> <p>10. No hay hacinamiento de personal</p> <p>11. Se cuenta con las herramientas de trabajo básicas. (mobiliario, equipo, insumo)</p> <p>12. Presupuesto ordinario adecuado.</p> <p>13. Estructuración de reuniones de trabajo.</p>	<p>5. Carencia de manual de puestos actualizado (con referencia a cargas de trabajo), procedimientos y tareas</p> <p>6. Poco control de la gestión de la documentación que depende en gran medida de terceros (MOPT).</p> <p>7. La distribución de las cargas de trabajo.</p> <p>8. Alto nivel de interinos.</p> <p>9. Espacio físico limitado para el crecimiento.</p> <p>10. Percepción de estructura orgánica compleja.</p> <p>11. No alineamiento estratégico de la organización.</p> <p>12. Posibilidad de tener hacer inspecciones de campo sin contar con las capacidades humanas y materiales</p>		<p>la dinámica del MOPT.</p> <p>5. Posibilidad de demanda de los recurrentes por plazos vencidos.</p> <p>6. Dependencia de la plataforma tecnológica del MOPT.</p> <p>7. Dependencia en procesos licitatorios (procesos de contratación).</p> <p>8. Influencia política de puestos.</p>

Con base en lo anterior, se observaron los siguientes aspectos relacionados con los seis elementos indicados:

1. La organización se encuentra en un proceso de desarrollo y consolidación, en virtud de que el reconocimiento político de su rol y de su independencia funcional, administrativa y financiera, no ha sido fácil. Aspectos fundamentales, tales como la representación jurídica del órgano, la personería jurídica instrumental, el nombramiento de los jueces, entre otros, desde su creación a la fecha, han sido objeto de consultas legales, tanto a la Procuraduría General de la República (PGR) como a la Contraloría General de la República y a otras instancias legales como la Sala Constitucional.

2. La dependencia funcional de las instancias de gestión de recursos administrativos del MOPT es muy fuerte, tanto en materia de recursos humanos, financieros, materiales, y particularmente, de los informáticos. La dependencia en trámites de contratación administrativa propios del MOPT y en los servicios informáticos y de conectividad, constituyen un área de debilidad organizacional.
3. La gestión de la información documental en general y en particular el control y seguimientos de los expedientes de los procesos legales, es un área sumamente sensible para la organización. Los requerimientos de respuesta ágil del Tribunal, están condicionados a esta gestión.
4. Las relaciones entre el CTP y el TAT - en su carácter de órgano jerárquico impropio que agota vía administrativa- son la base fundamental del proceso jurídico que sustenta el quehacer del Tribunal, por lo que se requiere garantizar la fluidez, la exactitud, la nitidez y la oportunidad de la comunicación y el trasiego de los documentos pertinentes, entre ambas instancias.
5. Otro factor fundamental es la comunicación con los recurrentes, tanto por el seguimiento de los casos, como por la notificación de las resoluciones finales hacia ellos. Al igual que lo anterior, es necesario garantizar la mayor fluidez, certeza y calidad de la información documental.
6. Por otra parte, no queda claro el ámbito de acción y de responsabilidad del TAT en cuanto al mandato que señala la obligación de las otras dependencias institucionales conexas (autoridades), para canalizar denuncias al Tribunal.
7. El análisis de los recursos muestra que la remuneración salarial del personal actual, debido a la equiparación con el Régimen del Poder Judicial, se establece como una fortaleza fundamental en la organización.
8. En cuanto al volumen de operaciones, tanto administrativas como jurídicas, no se evidencia la necesidad de mayor cantidad de personal de nivel operativo. Sin embargo, en cuanto al ámbito informático, si es evidente la necesidad de contar, de manera urgente, con un técnico calificado.
9. Por otra parte, el que se cuente actualmente con un edificio, si bien alquilado, coadyuva a fomentar tanto su identidad funcional, como un sentido de pertenencia en el personal. Aunque, podría ser un factor limitante para una perspectiva de crecimiento.



## Marco Estratégico

### Misión:

Proporcionamos justicia administrativa y seguridad jurídica al servicio público del transporte remunerado de personas en el país, mediante el conocimiento y resolución ágil y efectiva, de los recursos de apelación y gestiones accesorias, interpuestos por los administrados que consideren lesionados sus derechos por los actos o resoluciones del Consejo de Transporte Público; y estableciendo las indemnizaciones que fueran procedentes.

### Visión:

Consolidarnos como la instancia jurídica administrativa que permanentemente garantiza la confianza del administrado y de la sociedad costarricense, acerca de la objetividad, legalidad, y transparencia del control y la vigilancia que la Administración ejerce sobre el sistema de transporte público remunerado de personas.

### Políticas:

Para el cumplimiento de su misión, el Tribunal Administrativo de Transporte (TAT) ha definido las siguientes políticas:

1. El Tribunal mantendrá y fortalecerá la independencia de su accionar y la imparcialidad de sus fallos.
2. La gestión del TAT asegurará la veracidad, confiabilidad jurídica y procedimental de sus resoluciones.
3. Consolidará la agilidad del procedimiento jurídico para el usuario recurrente.
4. El Tribunal Impulsará una cultura organizacional que propicie el mejoramiento continuo de la calidad en la gestión jurídica y administrativa del TAT, así como el desarrollo personal y profesional de los funcionarios.
5. Garantizar la confidencialidad de las actuaciones y de los documentos que se generen en la prestación del servicio, así como la integridad y trazabilidad de los expedientes de los casos que se tramitan

## Objetivos Estratégicos

Con el fin de cumplir con sus políticas, el Tribunal Administrativo de Transporte dispone de los siguientes objetivos estratégicos, para lograrlos en el mediano plazo:

1. Consolidar la independencia funcional y administrativa del TAT, con el uso efectivo de la representación judicial y extrajudicial del presidente del Tribunal y la Personería Jurídica Instrumental, para obtener el soporte logístico adecuado en cuanto a recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos.
2. Gestionar ante las autoridades superiores correspondientes, la optimización de la interrelación funcional con el Consejo Transporte Público, en cuanto a la fluidez, exactitud, nitidez y oportunidad de la comunicación en el trasiego de los datos pertinentes utilizados en la vía recursiva.
3. Aprovechar y desarrollar en la organización, las capacidades científicas y tecnológicas para realizar investigación y análisis jurídico sobre la materia bajo su competencia.
4. Aplicar un modelo de gestión que permita garantizar la valoración del riesgo, la calidad de los procedimientos jurídicos y administrativos, así como de la documentación y los registros digitales de soporte.
5. Fortalecer la cultura y el clima organizacional en todos los funcionarios, que facilite la integración de los equipos de trabajo (intra e inter departamentales) para sustentar el mejoramiento continuo de la gestión de calidad.
6. Agregar valor a la relación con los recurrentes y usuarios del Tribunal mediante la difusión de los servicios, la comunicación precisa y la accesibilidad de la información pertinente para ellos.
7. Valorar la pertinencia y el ámbito de competencia asignados al TAT, con respecto a la prestación de servicios en materia de indemnizaciones (Ley 7969, art. 22) originadas en el actuar ilegítimo de la Administración

## Estrategias a mediano plazo: 2010-2012

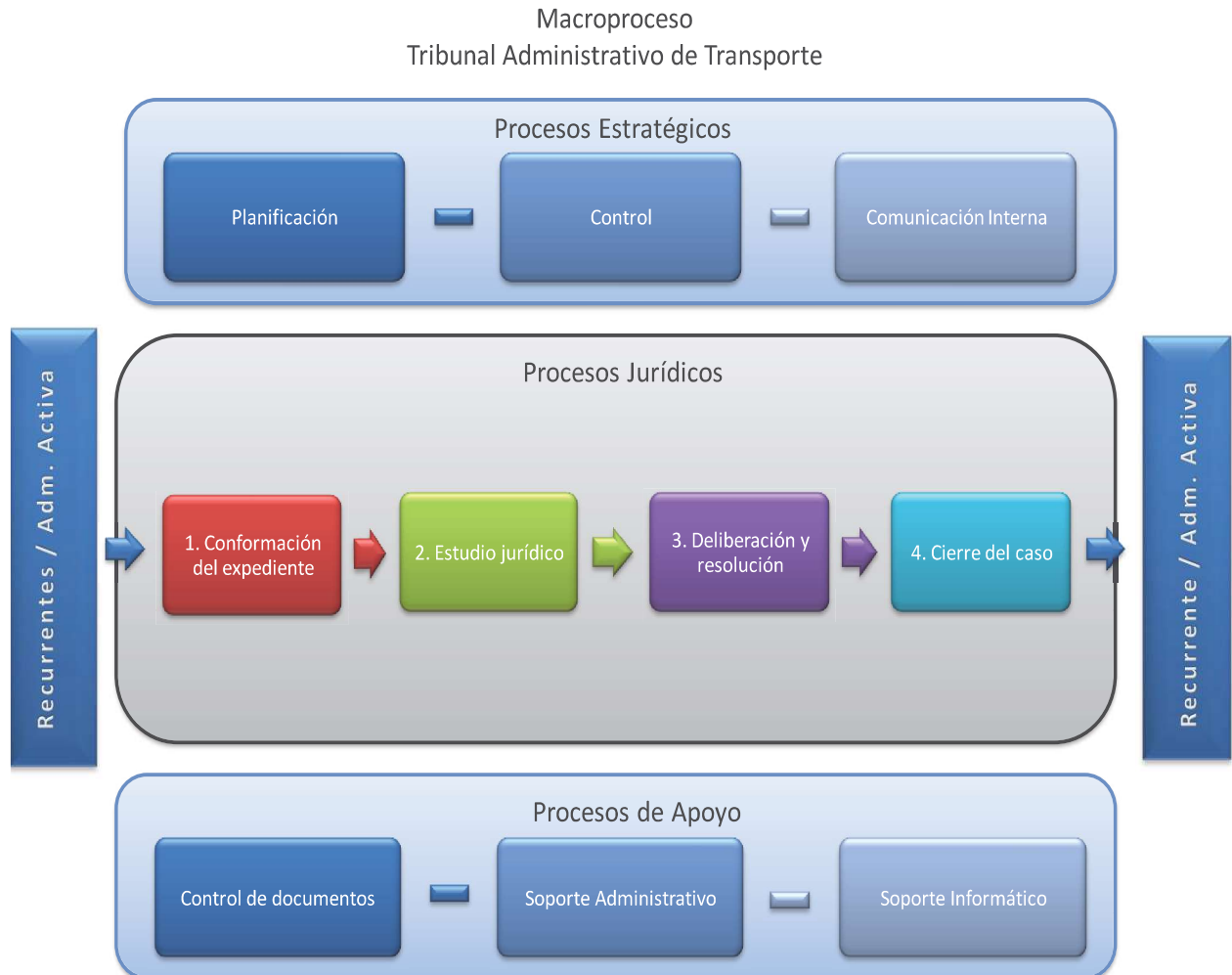
Para cumplir con su misión, visión, políticas y objetivos estratégicos, el Tribunal Administrativo de Transporte, desarrollará las siguientes estrategias en el mediano plazo (3 años):

1. Implementar un proceso de desarrollo organizacional, utilizando como referencia las metodologías propias de un Sistema de Gestión de la Calidad, bajo las Normas ISO 9000 (Gestión de procesos) el cual se plasme en:
  - 1.1 Un **Manual de Organización** que contemple los siguientes apartados:
    - Identificación del Macroproceso de gestión jurídica

- Estructura organizacional (organigrama general)
  - Descripción de funciones, responsabilidades y productos de las unidades organizacionales
  - Definición los indicadores de gestión
  - Manual de puestos con las tareas específicas, con el perfil de competencias personales para su desempeño efectivo y los requisitos profesionales y personales, para su cumplimiento
  - Definición de las especificaciones de los recursos humanos que se requieren adicionalmente, para las labores de auditoría interna y contabilidad e informática.
- 1.2** Elaborar un **Manual de Procedimientos** que incluya lo siguiente:
- Descripción de los procesos jurídicos y los de apoyo (diagramas SIPOC)
  - Levantamiento de las fichas técnicas de procedimientos,
  - Definición de los estándares de calidad y mecanismos de monitoreo
- 2.** Desarrollar una plataforma de **Sistemas de Información y Comunicación (TICs)** propia, (ver anexo 1) que considere el personal especializado, “hardware”, “software”, bases de datos, comunicaciones; que tecnológicamente brinde soporte para:
- El mejoramiento de la calidad de los procedimientos jurídicos y administrativos
  - El aseguramiento de la calidad de la gestión documental.
  - Garantizar la seguridad de la información procesal y administrativa.
  - Mantener bases de datos actualizadas para la investigación y el análisis jurídico de la materia propia (seguimiento de casos, jurisprudencia, fallos, etc.)
- 3.** La difusión de los servicios, la comunicación oportuna y el acceso ágil a la información pertinente a los diferentes usuarios del TAT. (p.e. recurrentes, proveedores) Desarrollar e implementar un Plan de Desarrollo Humano orientado hacia una cultura de mejoramiento continuo, tanto de las personas en la organización como del quehacer institucional.
- 4.** Implementar acciones que propicien acercamientos y alianzas estratégicas con actores nacionales y extranjeros, para proyectar y reforzar el papel del TAT, así como generar mecanismos de cooperación de tipo financiero, de transferencia de conocimientos y acciones de difusión acerca del tema jurídico bajo su competencia.

## Macroproceso

El Macroproceso es la representación gráfica del funcionamiento de la organización, así como el grupo de actividades que generan valor a los usuarios internos y externos. Le permite a la organización identificar los procesos claves y el flujo adecuado de las operaciones, establecer estándares e indicadores para medir la efectividad y calidad de los resultados, tanto intermedios como finales, y además, facilitar la innovación y el mejoramiento de sus servicios.



## Descripción de los procesos

### Procesos Estratégicos

Son aquellos procesos que permiten planificar y controlar el accionar de la organización, basado en un marco estratégico que define los objetivos del Tribunal y los lineamientos para alcanzarlos.

Procesos Estratégicos	Resultados
1. Planificación	1.1 Diagnóstico de la situación actual 1.2 Marco Estratégico actualizado 1.3 Estándares e indicadores de procesos 1.4 Planes Operativos Institucionales 1.5 Presupuesto Anual 1.6 Control y evaluación de la ejecución y resultados de los planes y presupuesto
2. Control y calidad	2.1 Diseño del Plan de auditorias 2.2 Implementación de auditorias 2.3 Control y seguimiento de acciones correctivas
3. Comunicación Interna	3.1 Estrategias de comunicación asertiva 3.2 Implementación de estrategias 3.3 Control y seguimiento de la comunicación asertiva

## Procesos Jurídicos (de realización del servicio)

Son aquellos procesos que le permiten al Tribunal cumplir con la finalidad que la ley le asigna, además a través de estos procesos, brinda sus servicios a los usuarios.

Procesos Jurídicos	Resultados
1. Conformación del expediente	1.1 Recepción de recursos de apelación en subsidio 1.2 Elaboración del expediente físico y digital 1.3 Verificación de aspectos de forma 1.4 Asignación de expediente al juez de turno
2. Estudio Jurídico	2.1 Análisis jurídico del caso (Expediente del caso legalmente completo) 2.2 Elaboración del proyecto de resolución
3. Deliberación y resolución	3.1 Revisión del proyecto de resolución 3.3 Audiencia de oralidad ( circunstancial) 3.2 Emisión de la resolución o fallo (puede generar indemnizaciones, lo cual implica un nuevo proceso)
4. Cierre del caso	4.1 Generación de jurisprudencia TAT 4.2 Notificación del fallo 4.3 Cierre del expediente

## Procesos de Apoyo

Estos procesos tienen como objetivo proporcionar los medios, recursos y el soporte necesario, para que los procesos jurídicos se puedan llevar a cabo eficaz y eficientemente.

Procesos de Apoyo	Resultados
1. Control de documentos	1.1 Registro actualizado de jurisprudencia, doctrina y legislación 1.2 Control, seguimiento y custodia de expedientes físicos y digitales, y de otros documentos
2. Soporte Administrativo	2.1 Captación, mantenimiento y desarrollo del Recurso Humano 2.2 Ejecución de planillas 2.3 Control y ejecución de presupuesto 2.4 Control contable 2.5 Control de ingresos y egresos 2.6 Contratación Administrativa de bienes y servicios 2.7 Control de inventarios 2.8 Mantenimiento de equipo, mobiliario e infraestructura
3. Soporte Informático	3.1 Planificación Informática (TICs) 3.2 Implementación y mantenimiento de la infraestructura tecnológica 3.3 Implementación y mantenimiento de aplicaciones informáticas 3.4 Control y seguridad de las bases de datos

## Modelo organizacional

### Conceptos previos

Conforme las organizaciones desarrollan sus propósitos y objetivos, con el fin de lograr operaciones más coordinadas, eficientes y eficaces, van especializando el trabajo. Ese ejercicio de división y agrupamiento se realiza con base en la similitud u homogeneidad de contenido de las actividades; por lo que el agrupamiento de actividades y personas en componentes específicos, se materializa mediante la especialización de los órganos en lo que, de manera general, se conoce como unidades organizativas.

El término departamentalización –en forma genérica- se usa para referirse a órganos bien delimitados de una organización, tales como: áreas, divisiones, segmentos, secciones o unidades (significado específico), sobre la cual cada administrador tiene autoridad para desempeñar actividades preestablecidas; por lo cual, si bien, en algunas la terminología departamental se usa en forma muy vaga y en otras, de manera más estricta, revela las relaciones jerárquicas formales de autoridad, comunicación y coordinación en las organizaciones.

La especialización puede darse en sentido horizontal y en sentido vertical, aunque en la práctica se complementan y es muy difícil encontrarlas separadas.

La primera ocurre cuando la departamentalización es producto de una división del trabajo en términos de diferenciación entre los diversos tipos de tareas ejecutadas por los órganos, y se caracteriza por el crecimiento horizontal del organigrama. La especialización vertical es una división del trabajo en términos de autoridad y responsabilidad, y ocurre cuando una organización requiere aumentar la calidad de la supervisión o dirección, incrementando el número de niveles jerárquicos de la estructura. También se denomina proceso escalar y se caracteriza por el aumento de la cantidad de niveles jerárquicos.

Sin embargo, los criterios para la departamentalización difieren en cuanto a los patrones básicos usados para agrupar las actividades. La existencia, el tipo y el tamaño de las unidades organizativas, deben relacionarse con las necesidades específicas de la organización, el tipo y el volumen de esas actividades, considerando siempre la eficiencia en el uso de los recursos públicos.

Al respecto, autores como Henry Mintzberg (1998)<sup>10</sup>, definen que "*La estructura organizacional puede definirse como el conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas*", por lo que, de esta manera, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización. En la estructura, las partes están integradas, es decir que se relacionan de tal forma que un cambio en uno de los elementos

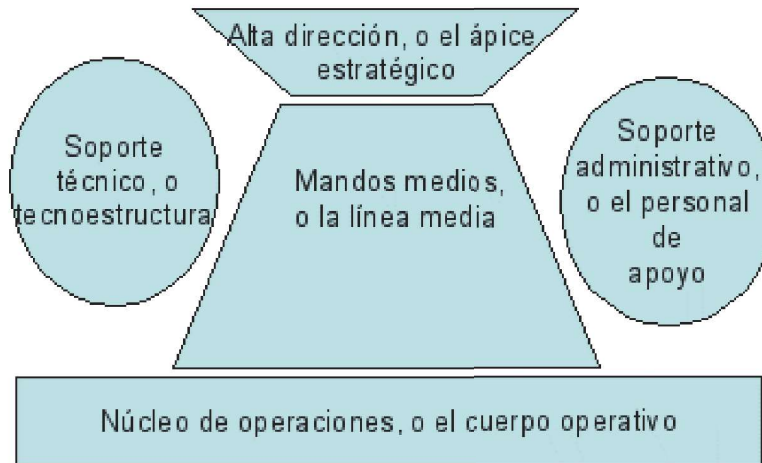
---

<sup>10</sup> Mintzberg, Henry. Diseño de organizaciones eficientes. El Ateneo, Buenos Aires, 1998.



componentes afecta y genera cambios en los demás elementos, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de la organización en general. Este autor plantea un modelo teórico acerca de los componentes esenciales de las organizaciones, señalando que estas presentan la siguiente tipología general:

Las partes básicas de la organización, según Mintzberg, Wuinn, Voyer (1997) y Daft (2007)



**Ápice estratégico:** Área superior de la organización donde se desarrollan los procesos de dirección, control y planificación estratégica.

**Línea Media:** administradores intermedios entre el ejecutivo superior y los colaboradores.

**Apoyo administrativo:** Áreas de la organización donde se desarrollan los procesos para dar apoyo administrativo a los procesos sustantivos.

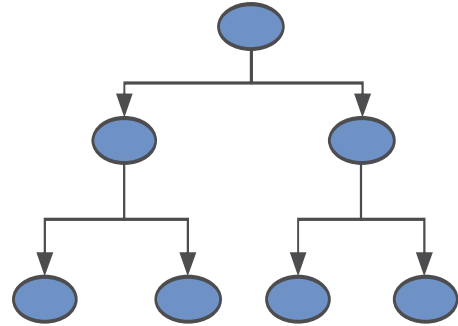
**Tecno-estructura:** Áreas de la organización donde se desarrollan los procesos para dar soporte técnico a los procesos sustantivos.

**Núcleo de operaciones:** Áreas básicas de la organización donde se desarrollan los procesos sustantivos.

Adicionalmente se consideran diferentes tipologías de estructura organizacional:

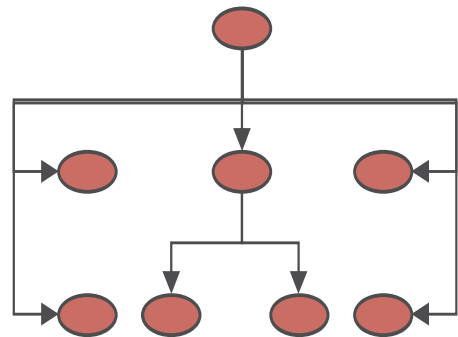
**Jerárquica Burocrática, características:**

- La autoridad y la jerarquía son esenciales
- Organización vertical
- División extrema del trabajo



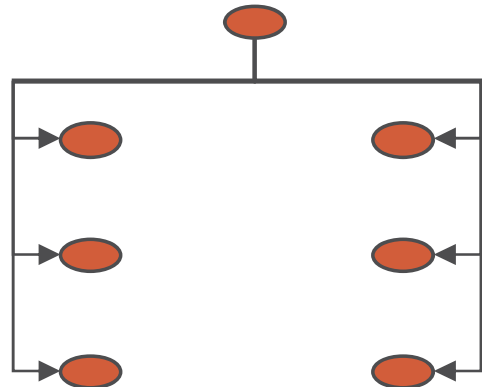
**Línea Staff, características:**

- Mayor trabajo en equipo
- Liderazgo más participativo
- Enlaces son esenciales



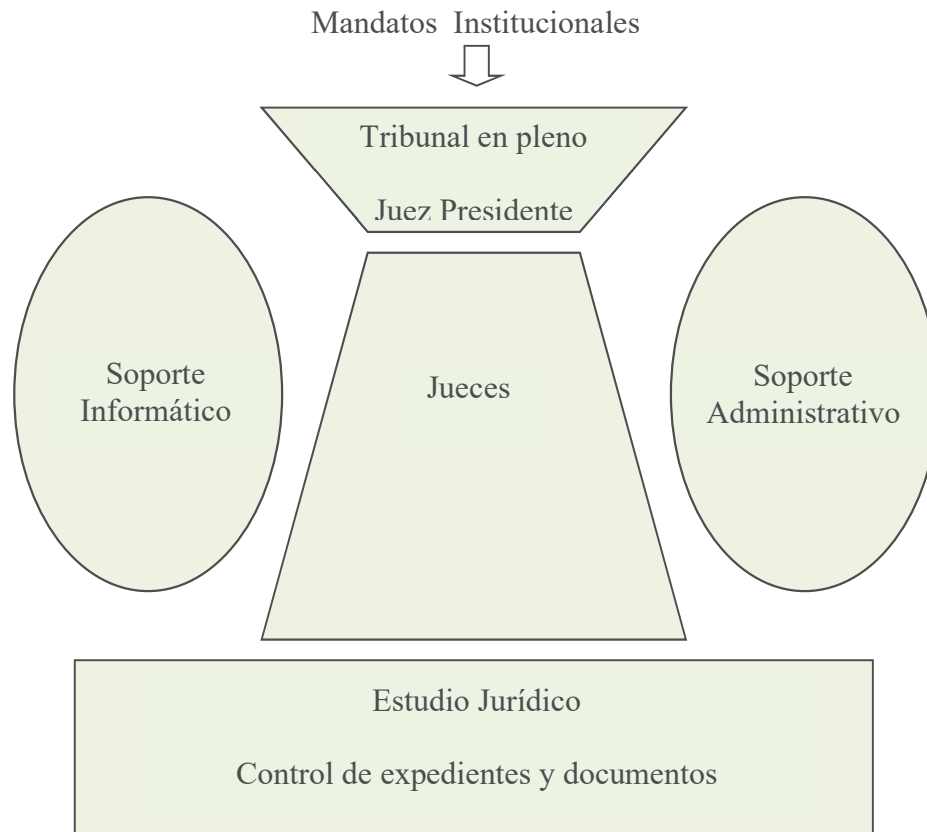
**Matricial, características:**

- Liderazgo compartido
- Coordinación es esencial
- Trabajo en equipo
- Autodirección del personal



## Modelo Organizacional propuesto

De acuerdo con la relación entre mandatos, estrategias, el análisis de los procesos y la agrupación de tareas similares, así como, considerando tanto la teoría como el modelo de Mintzberg; se plantea el esquema organizacional para el Tribunal Administrativo de Transportes, de la siguiente manera:



## Estructura organizacional

### Estructura actual



### Comentario:

Esta estructura no refleja la desconcentración máxima otorgada por Ley al TAT y que conlleva además la personería jurídica instrumental, así como la representante judicial y extrajudicial del Tribunal en la figura del Juez Presidente como jerarca, lo cual es necesario hacer evidente, para que de manera formal se delimiten las líneas de autoridad y coordinación.

En relación con el Macroproceso, se refleja que la estructura organizacional actual no conforma ni da soporte a todos los procesos identificados, ni a la interrelación funcional entre ellos.

Del análisis de tareas se observó que se presentan áreas comunes de acción en el ámbito jurídico que pueden generar ambigüedad entre las tareas de Soporte Jurídico y de la Secretaría de Instrucción.

## Lineamientos para la propuesta de Estructura

La estructura orgánica propuesta se basa en el modelo organizacional antes planteado, asimismo, considera los lineamientos en la materia establecidos por MIDEPLAN (2007) en la “Guía de nomenclatura para la estructura interna de las instituciones públicas” y en los “Lineamientos Generales para Reorganizaciones Administrativas”, específicamente en el apartado: “E.2 Lineamientos en el Componente de Estructura”.

Los siguientes lineamientos se cumplen con la definición del objetivo del proyecto de fortalecimiento organizacional del TAT, así como con la metodología utilizada:

4. Todo proceso de reorganización, integral o parcial, deberá tener una orientación hacia el mejoramiento de los servicios públicos en cuanto a calidad, cobertura, mecanismos de entrega –presencial, digital-, tiempos de respuesta y asignación de los recursos, a partir de la necesidad del cliente externo, pero sin olvidar la correcta coordinación entre las diferentes unidades que intervienen en la prestación del servicio. Se persigue, por tanto, ofrecer productos y servicios que satisfagan las expectativas de la ciudadanía e inclusive las supere. Igualmente, promoverá el trabajo en equipo tendiente a la prestación continua e ininterrumpida de los servicios públicos.
6. Deberá existir proporcionalidad entre la cantidad de unidades organizacionales dedicadas a labores de apoyo (administrativas/logística), con respecto a la cantidad de unidades organizacionales abocadas a labores sustantivas (razón de ser de la institución).
7. La determinación de la organización interna de la institución deberá ser el resultado de un proceso de diseño y/o rediseño de los procesos de trabajo de la institución, de tal manera que estos procesos, la estructura organizacional y los bienes o servicios resultantes correspondan con la misión, visión y objetivos institucionales.

Los lineamientos específicos que se consideraron que aplican a la naturaleza del TAT y que fueron incorporados en la propuesta son:

10. Se deberán instaurar estructuras planas y flexibles, independientemente del modelo de organización que la institución adopte. Las estructuras deberán tener las siguientes características:
  - a. La menor cantidad posible de niveles jerárquicos flexibilizará la organización de acuerdo con las necesidades cambiantes de la demanda de trabajo y permitirá operar en función de un producto o resultado común para eliminar la rigidez de las jerarquías tradicionales, y lograr agilidad en la toma de decisiones, ya que existe una mayor cercanía entre el nivel superior -nivel decisorio- y el nivel de ejecución u operativo. Por ende, se tiene mayor información en el momento oportuno.

- b. Las unidades organizacionales se ubicarán dentro de uno de los siguientes niveles: político –estratégico-, directivo y operativo.
- c. Cada uno de los niveles citados en el punto b, deberán contar con las unidades organizacionales que sean necesarias para cumplir con los objetivos organizacionales encomendados, evitando duplicidades y separando funciones excluyentes según la normativa, como Control Interno, directrices de la Contraloría General de la República, Normas Internacionales de Contabilidad, entre otras.
- d. No podrá existir una unidad organizacional sin que estén claramente delimitadas sus competencias y su relación con los procesos de trabajo. Toda unidad organizacional deberá tener un jefe o responsable de su coordinación.
- e. No se crearán unidades unipersonales, salvo aquellas cuya existencia esté determinada por alguna Ley y las instituciones no cuenten con la disponibilidad de recursos para ubicar a más de una persona.
- f. Los procesos no deberán ser graficados como unidades organizacionales, aún y cuando haya sido designado un funcionario para coordinarlos.
- g. No se creará otra unidad organizacional cuando sea fundamentada en la delegación de competencias por parte de un superior a un subordinado. Las subdirecciones, subjefaturas o subgerencias deberán ser consideradas como puestos y no como unidades organizacionales. Este tipo de figuras se constituirán en unidades organizacionales únicamente cuando una Ley así lo establezca.
- h. Las unidades staff se conciben como tales en el tanto sus competencias primordiales son de naturaleza asesora al nivel superior de la organización para la toma de decisiones y por tanto se ubicarán únicamente en ese nivel. En el ejercicio de sus funciones brindarán asesoría al resto de la organización, sin perder por ello, su naturaleza asesora y afiliación jerárquica al nivel superior.
- i. Las unidades staff no se podrán subdividir en unidades menores, salvo en aquellos casos en que un alto volumen y complejidad de sus competencias así lo justifiquen. Para hacer esta excepción, deberá incluirse en el estudio técnico un análisis que demuestre la necesidad de segregar la unidad staff en cuestión.
- j. Los procesos de reorganización administrativa deberán buscar una estandarización de la nomenclatura de las unidades organizacionales en el Sector Público, de acuerdo con la “Guía de nomenclatura para la estructura interna de las instituciones públicas” de MIDEPLAN.

k. Todos los mecanismos de coordinación y/o consulta que la institución desee considerar a nivel de consejos o comités, por su naturaleza, no forman parte de la estructura funcional de la organización, por lo que no deben incluirse en el organigrama institucional. Por lo tanto, su creación o transformación no requiere ser fundamentada ni contemplada en el estudio de reorganización.

l. La unidad de Informática deberá estar ubicada en el nivel operativo, independiente de la estructura administrativa-financiera y de la técnica, con el rango que se determine en la institución según el ámbito de competencias, recursos humanos disponibles y tamaño de la plataforma tecnológica. Deberá brindar servicio a toda la institución, de apoyo y desarrollo de sistemas, la operación del computador, el soporte técnico, digitalización de trámites y demás actividades vinculadas.

m. Toda institución pública dispondrá de una unidad de Archivo Central, que son las encargadas de reunir, conservar, clasificar, ordenar, describir, seleccionar, administrar y facilitar la documentación producida por la organización; además, centralizará la documentación de todo el ente, la cual se ubicará en el nivel operativo con dependencia jerárquica de la máxima autoridad administrativa.

s. Toda Junta Directiva de institución pública, establecida por ley, dispondrá de una Secretaría de Actas para levantar las actas y comunicar las resoluciones del órgano colegiado. Serán de naturaleza operativa, con dependencia jerárquica del órgano colegiado. Se considerarán unidades organizacionales únicamente cuando dispongan de dos o más funcionarios a tiempo completo y cuenten con un coordinador o responsable.

Mientras que, los lineamientos específicos que **no** fueron incorporados en la propuesta, se muestran en la siguiente tabla, con la justificación correspondiente:

**Tabla No. 6.: Justificación de los lineamientos específicos que no fueron incorporados.**

Lineamiento	Justificación
<p>n. Las instituciones públicas que presten servicios a los usuarios, designarán una Contraloría de Servicios subordinada al máximo jerarca, para garantizar una comunicación fluida y directa en la toma de decisiones para la mejor atención al usuario. Esta unidad deberá ser totalmente independiente de cualquier otra dentro de la institución, desde el punto de vista de estructura como de puestos.</p>	<p>Debido al volumen de operaciones del TAT y por la naturaleza jurídica que implica el agotar la vía administrativa, así como por la disponibilidad presupuestaria del TAT, se considera improcedente que esta función se ejerza requiriéndose un puesto adicional.</p>
<p>o. Toda institución pública dispondrá de una unidad de Auditoría Interna que es una instancia asesora al jerarca, orgánicamente dependiente de éste y su ámbito de competencia alcanza a todos los órganos sujetos a la jurisdicción de la institución; se rige por la normativa de la Contraloría General de la República y de la Ley de Control Interno. La Auditoría Interna se ubica en línea staff a la máxima autoridad jerárquica.</p> <p>En caso de que un órgano en una institución, por su naturaleza, funciones y manejo de recursos públicos, plantee la necesidad de la existencia de una auditoría exclusiva, se someterá a criterio de la Contraloría General de la República. La institución conceptualizará su organización para operar el sistema de control interno, valoración del riesgo y control de calidad.</p>	<p>Debido al volumen de operaciones así como por la disponibilidad presupuestaria del TAT, resultaría oneroso tener un puesto adicional para ese efecto, por lo que se coordinará a través de un convenio específico con el CONAVI<sup>11</sup>, el apoyo de la auditoría, lo cual se encuentra en proceso de negociación.</p>
<p>p. Toda institución pública dispondrá de una unidad jurídica y se ubicará en el nivel staff de la jerarquía de la institución, dado que su función se dirige a asesorar al más alto nivel</p>	<p>Debido a la naturaleza jurídica del TAT se considera innecesario</p>

<sup>11</sup> Ley N° 7798 Consejo Nacional de Vialidad (CONAVI). Órgano de desconcentración máxima adscrito al Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT).



<p>jerárquico institucional en la toma de decisiones, así como al resto de la organización.</p>	<p>Por la disponibilidad presupuestaria resultaría oneroso tener un puesto adicional para ese efecto.</p>
<p>q. Toda institución pública dispondrá de una unidad de planificación, que dependerá de las autoridades superiores de cada entidad. Ella forma parte del Sistema Nacional de Planificación, funcionará de conformidad con las normas que establezca el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.</p>	<p>Debido a la disponibilidad presupuestaria del TAT resultaría oneroso tener un puesto adicional para ese efecto, por lo que este proceso está a cargo del Juez presidente con el apoyo del asistente y del profesional administrador.</p>
<p>t. En cada uno de los órganos y sujetos públicos sometidos a los alcances de la Ley de Contratación Administrativa, existirá una Proveeduría Institucional, encargada de los procedimientos de contratación administrativa, con la organización y las funciones que, en cada caso, se determinarán por medio del reglamento.</p>	<p>Debido al bajo volumen de operaciones y a la disponibilidad presupuestaria del TAT, resultaría oneroso tener un puesto adicional para ese efecto, por lo que este proceso está a cargo del profesional administrador y del técnico administrativo en las tareas operativas, obedeciendo a un criterio de departamentalización vertical.</p>
<p>u. Cuando en una institución exista o se justifique la creación de una unidad de control interno, esta será de naturaleza asesora y dependerá jerárquicamente de la autoridad superior.</p>	<p>Debido a la disponibilidad presupuestaria del TAT resultaría oneroso tener un puesto adicional para ese efecto, por lo que este proceso está a cargo del Juez presidente con el apoyo del asistente y del profesional administrador.</p>

Con base en lo anterior, se plantea el siguiente organigrama propuesto para el Tribunal Administrativo de Transporte:

## Organigrama propuesto

