



PEI

PLAN ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL

**DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL
PLAN ESTRATÉGICO DEL PODER JUDICIAL
DE COSTA RICA, PARA EL PERIODO 2025-2030**



SINOPSIS

El presente documento ofrece un análisis exhaustivo del panorama actual del Poder Judicial de Costa Rica, con el objetivo de sentar las bases para la formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2025-2030. El diagnóstico abarca tanto el entorno externo como interno que rodea a la institución, identificando desafíos y oportunidades clave para la administración de justicia en el país.

Análisis Externo

El análisis externo examina diversos factores que influyen en el entorno del Poder Judicial. En el ámbito político, se destaca la adhesión de Costa Rica a la OCDE y los avances en transparencia fiscal, pero también se advierte un deterioro en la democracia costarricense. El panorama económico muestra un crecimiento robusto y una baja inflación, pero también desafíos como la desigualdad. En el ámbito social, se abordan temas como la demografía, la pobreza, la inseguridad ciudadana y la importancia de políticas públicas que promuevan la igualdad de oportunidades.

El análisis externo también abarca los panoramas tecnológico, ecológico-ambiental y legal. En el tecnológico, se destacan los avances en conectividad y gobierno digital, pero también los desafíos en ciberseguridad. El ecológico-ambiental resalta la vulnerabilidad de Costa Rica al cambio climático y la importancia de la gestión sostenible de los recursos naturales. En el legal, se examina el marco jurídico del país y las reformas recientes que han impactado al Poder Judicial. El panorama ético subraya la importancia de combatir la corrupción y fortalecer la transparencia en la gestión pública.

Análisis Interno

El análisis interno corresponde al análisis de la estructura y el funcionamiento del Poder Judicial. Se describe su organización en tres ámbitos: jurisdiccional, auxiliar de justicia y administrativo. El análisis del costo de la justicia revela que las materias Penal, Civil y Laboral son las más representativas en términos de ejecución presupuestaria.

Las estadísticas judiciales muestran una tendencia creciente en la entrada de casos, lo que indica una mayor demanda de servicios. Aunque el sistema ha mejorado su eficiencia en la resolución de casos, el circulante final sigue aumentando. El análisis de los indicadores de impacto destaca los esfuerzos institucionales para garantizar el acceso a la justicia y la igualdad de oportunidades.

La situación del servicio público de administración de justicia se evalúa a partir de consultas a diversas instancias judiciales. Se identifican áreas de mejora en la gestión del talento humano, la motivación del personal, la protección de datos, la seguridad, la



infraestructura y la adopción de tecnologías. Se subraya la importancia de fortalecer la transparencia, la rendición de cuentas y la participación ciudadana en la gestión judicial.

El diagnóstico también examina el apoyo de la cooperación internacional, destacando su importancia para el fortalecimiento de la administración de justicia en Costa Rica. Se mencionan logros en la coordinación con organizaciones internacionales y la cooperación bilateral con otros países.

Principales Desafíos y Oportunidades

El diagnóstico revela una serie de desafíos y oportunidades clave para el Poder Judicial de Costa Rica:

- **Rezago judicial y acceso a la justicia:** La persistencia de la búsqueda por reducir el rezago judicial y los tiempos de espera en la resolución de casos afectan el acceso a la justicia, especialmente para poblaciones vulnerables. Es necesario implementar medidas para agilizar los procesos y reducir el rezago judicial, garantizando un acceso equitativo y oportuno a la justicia para todos.
- **Digitalización y adopción de tecnologías:** Si bien se han logrado avances en la implementación de tecnologías, persisten desafíos en la adopción y adaptación de estas herramientas por parte del personal judicial y las personas usuarias. Es fundamental mejorar la infraestructura tecnológica y brindar capacitación para garantizar un acceso equitativo a la justicia digital y aprovechar al máximo las ventajas de la tecnología.
- **Transparencia, integridad y rendición de cuentas:** El fortalecimiento en la transparencia en la gestión pública son desafíos y retos relevantes para el Poder Judicial. Es necesario fortalecer los mecanismos de control, sanción y rendición de cuentas, así como promover una cultura de integridad en todos los niveles de la institución.
- **Independencia judicial:** El garantizar la independencia judicial y el equilibrio de poderes. Es fundamental fortalecer la autonomía del Poder Judicial y asegurar la imparcialidad en la Administración de Justicia.
- **Derechos humanos y acceso a la justicia:** La protección de los derechos humanos y la garantía de un acceso equitativo a la justicia para todas las personas, sin discriminación, son fundamentales. Es necesario abordar los casos de discriminación y asegurar que todas las personas, especialmente las poblaciones vulnerables, puedan acceder a la justicia de manera efectiva.
- **Gestión del talento humano:** La gestión del talento humano, incluyendo la motivación del personal, la capacitación y la adopción de modalidades de trabajo flexibles, es clave para mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios judiciales. Es necesario implementar medidas para fortalecer la gestión del personal y promover un ambiente laboral positivo.



- **Cooperación internacional:** La cooperación internacional es esencial para el fortalecimiento de la administración de justicia en Costa Rica. Es importante continuar estableciendo alianzas estratégicas y fomentando el intercambio de experiencias para mejorar el acceso a la justicia y los servicios.

En conclusión, el diagnóstico presentado ofrece una visión integral de la situación actual del Poder Judicial, identificando desafíos y oportunidades clave para la formulación del Plan Estratégico Institucional 2025-2030. Abordar la rezago judicial, fortalecer la transparencia y la independencia judicial, promover los derechos humanos y mejorar la gestión del talento humano son algunos de los retos más importantes que enfrenta la institución. Al mismo tiempo, la adopción de tecnologías, la cooperación internacional y la participación ciudadana representan oportunidades para fortalecer la administración de justicia y garantizar un acceso equitativo y oportuno a la justicia para la sociedad. El nuevo PEI deberá incorporar estos elementos para guiar el desarrollo del Poder Judicial en los próximos años y contribuir a la construcción de una sociedad más justa, equitativa y democrática en Costa Rica.

TABLA DE CONTENIDO

SINOPSIS 2

TABLA DE CONTENIDO.....	5
ÍNDICE DE FIGURAS.....	8
ÍNDICE DE TABLAS.....	10
ÍNDICE GRÁFICOS.....	13
1. ANÁLISIS EXTERNO.....	14
1.1. Principales Conceptos.....	14
1.2. Panorama Político.....	15
1.3. Panorama Económico.....	32
1.4. Panorama Social.....	45
1.5. Panorama Tecnológico.....	77
1.6. Panorama Ecológico - Ambiental.....	92
1.7. Panorama Legal.....	99
1.8. Panorama Ético.....	114
1.9. Análisis de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	116
1.10. Análisis del Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública. (PNDIP) 2019-2022	121
1.11. Análisis del Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública. (PNDIP) 2023-2026	122
1.12. Análisis de Informes Estratégicos de la Contraloría General de la República.	126
1.12.1. Informe de Auditoría sobre la Liquidación del Presupuesto a cargo del Poder Judicial Correspondiente al Ejercicio Económico 2022 N°DFOE-GOB-IAA-00002-2023.....	126
1.12.2. Informe de Auditoría sobre la Implementación de un Modelo de Gestión para Resultados en el Poder Judicial N° DFOE-GOB-IAD-00001-2023.....	127
1.12.3. Informe de Auditoría de Carácter Especial sobre la Implementación de las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público en el Poder Judicial.	128
1.13. Análisis de medios de comunicación.....	130
1.14. Análisis de la Percepción de la Ciudadanía.....	131
2. ANÁLISIS INTERNO.....	135



2.1. Estructura Organizacional.....	135
2.2. Análisis del Presupuesto Institucional.....	140
2.3. Recurso humano.....	144
2.3.1.1. Características generales del Poder Judicial.....	144
2.3.1.2. Vacaciones e incapacidades.....	148
2.3.1.3. Política de Bienestar y Salud para los trabajadores del Poder Judicial.....	150
2.4. Análisis del Costo de la Justicia 2023.....	153
2.5. Estadísticas Judiciales.....	156
2.5.1. Análisis Estadístico del Ámbito Jurisdiccional (Salas).....	156
2.5.2. Análisis Estadísticas Ámbito Jurisdiccional: primera instancia por materia.	167
2.5.3. Análisis Estadístico Ámbito Jurisdiccionales: segunda instancia por materia.	179
2.6. Indicadores de Impacto.....	184
2.7. Rezago Judicial.....	187
2.8. Modelo de Mejora Continua.....	194
2.8.1. ¿Qué es la mejora continua?.....	194
2.8.1.1. Antecedente de la aprobación del Modelo de Mejora Continua:.....	197
2.8.2. Resultados de los planes implementados en los diferentes Circuitos Judiciales:.....	197
2.8.3. Modelo de Análisis Integral de la Gestión de oficinas y despachos judiciales (MAIG).....	198
2.9. Situación del Servicio Público de Administración de Justicia.....	200
2.10. Análisis sobre el Apoyo de la Cooperación Internacional en el Poder Judicial. 207	
2.11. Análisis de los Ejes Transversales.....	210
2.12. Análisis de las Políticas Institucionales.....	213
2.13. Análisis del Portafolio de Proyectos Institucionales.....	236
2.14. Análisis del Informe de Resultados del Taller de Rendición de Cuentas del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2019-2024.....	242
2.14.1. Encuesta para Conocer los Avances del Plan Estratégico Institucional Vigente. 242	
2.14.1.1. Resultados Obtenidos.....	242
2.14.1.2. Propuestas de solución brindadas.....	244
2.14.2. Taller de Rendición de Cuentas del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2019-2024.....	246
2.14.3. Resultados Obtenidos.....	246
2.14.4. Propuestas de solución brindadas.....	247



2.15.	Plan Estratégico Tecnológico del Poder Judicial PETIC 2021-2030).....	260
2.16.	Análisis del Riesgos Estratégicos.....	269
2.17.	Resultados de los Talleres de Personas Usuarías y Funcionarios y Funcionarias Judiciales Respecto a la Formulación del Plan Estratégico Institucional 2025-2030.	280
2.17.1.	Problema: Ambientes seguros y amigables con el ambiente.....	280
2.17.2.	Problema: Corrupción.....	282
2.17.3.	Problema: Criminalidad y Delincuencia.....	283
2.17.4.	Problema: Derechos Humanos, accesibilidad a poblaciones vulnerables, protección y atención a las Víctimas.....	286
2.17.5.	Problema: Distribución eficiente de los recursos.....	289
2.17.6.	Problema: Factor Humano Saludable, Actualizado, Motivado y con Ética.....	290
2.17.7.	Problema: Integración de la Tecnología.....	292
2.17.8.	Problema: Mejoramiento de los Procesos Institucionales.....	295
2.17.9.	Problema: Participación Ciudadana.....	299
2.17.10.	Problema: Servicio de Administración de Justicia.....	302
2.17.11.	Problema: Abordaje contra la corrupción y crimen organizado. PPP (Políticas de Percusión Penal).....	308
2.17.12.	Problema: Modernización e Interacción de los sistemas Informáticos del Ministerio Público (TIC).....	308
3.	ANEXOS.....	309
4.	APÉNDICE.....	310
	BIBLIOGRAFÍA.....	317

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Declaración conjunta de Compromisos a la resolución 72/279 de la Asamblea General de Naciones Unidas.....	17
Figura 2.	Logros de la OCDE	19
Figura 3.	Recomendaciones del Estado de la Nación 2023, para el fortalecimiento de la Democracia.....	25
Figura 4.	Valoración general de los sistemas de justicia: Problemas de los sistemas de justicia centroamericanos desde la percepción de sus jueces	28
Figura 5.	Valoración de los sistemas de justicia relacionados con la independencia judicial por parte de los jueces y juezas y acceso a la justicia por parte de los ciudadanos y ciudadanas.....	29
Figura 6.	Razones de la desaceleración económica para Centroamérica y la República Dominicana en 2023.....	33
Figura 7.	Principales obstáculos que enfrentan las poblaciones indígenas y afrodescendientes en el CARD.....	52
Figura 8.	Medidas para combatir la desigualdad_	54
Figura 9.	Índice de feminidad de los hogares pobres en América Latina.....	57
Figura 10.	Niveles de ingresos en Costa Rica, octubre 2023.	59
Figura 11.	Problemas relacionado a la inseguridad ciudadana.....	67
Figura 12.	Riesgos Tecnológicos, según The Global Risk Report, 2024.	73
Figura 13.	Resumen Ejecutivo del Uso de Plataformas Digitales en Costa Rica (2023).....	83
Figura 14.	Objetivos del Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2022-2027.....	83
Figura 15.	Inversión en Actividades, Ciencias y Tecnología según datos del MICITT, 2022	86
Figura 16.	Inversión en Investigación y Desarrollo (I+D) según datos del MICITT, 2022	86
Figura 17.	Tendencias Tecnológicas para el 2024, según	88
Figura 18.	Pilares de la Estratégica Nacional de Ciberseguridad 2023 -2027	91
Figura 19.	Plan Nacional de Descarbonización 2018-2025.....	93
Figura 20.	Funciones del Poder Judicial según la Ley Orgánica del Poder Judicial	99
	100	
Figura 21.	101	
Figura 22.	Desafíos de la Reforma Procesal Laboral (RPL) en Costa Rica.....	102
Figura 23.	Logros y desafíos de la implementación del nuevo Código Procesal Civil de	



Costa Rica	102
Figura 24. Indicador: Pronostico de Riesgo de Corrupción.....	117
Figura 25. Componentes del Indicador Pronostico de Riesgo de Corrupción.....	118
Figura 26. Atlas de Impunidad 2023, resultados de Costa Rica según cada dimensión .	112
Figura 27. Índice de Transparencia del Sector Público, resultados generales 2021	114
Figura 29. Principales conclusiones del informe Objetivos de Desarrollo Sostenible - Agenda 2030: Diagnóstico para la toma de decisiones 2010-2022.....	117
Figura 30. Distribución relativa de análisis de tendencias por categorías, 2023.	119
Figura 31. Desafíos y Oportunidades claves para Costa Rica.	121
Figura 32. Organización Sectorial según decreto ejecutivo 43580-PLAN-MP.....	123
123	
Figura 33. Metas Nacionales e Indicadores vinculados al PNDIP 2023-2026.....	124
Figura 34. Organigrama del Poder Judicial.	136
Figura 35. Costo de la Justicia 2023: Desafíos y oportunidades para el Poder Judicial ...	155
Figura 36. Balance General Interactivo: Imagen ilustrativa sobre los datos del Poder Judicial	179
Figura 37. Plataforma Integral de Información.....	183
Figura 38. Interrogantes del Modelo de Mejora Continua.....	194
Figura 39. Planes de Trabajo en los circuitos Judiciales con Mejora Continua	197
Figura 40. Calificación del Análisis Integral de la Gestión de oficinas y despachos judiciales (MAIG).....	198
Figura 41. Resultados del Análisis Integral de la Gestión de oficinas y despachos judiciales (MAIG)	199
Figura 42. Nuevos objetivos y metas propuestos por las oficinas para el Plan Estratégico Institucional 2024-2030.	204
Figura 43. Temas relevantes para el próximo Plan Estratégico Institucional 2024-2030.	205
Figura 44. Temas sobre los cuales se enfocaron los proyectos de cooperación.....	208

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Indicadores demográficos de los países que conforman la CARD, según datos del Sistema de Integración Centroamericana (SICA).....	45
Tabla 2	Tasa Mortalidad de los países Centroamericanos y República Dominicana....	49
Tabla 3	Pobreza y pobreza extrema de los países centroamericanos y República Dominicana.....	55
Tabla 4	Índice de Gini en los países Centroamericanos y República Dominicana.....	56
Tabla 5	Niveles de pobreza y pobreza extrema en Costa Rica, octubre 2023	58
Tabla 6	Índice de Desarrollo Humano.....	60
Tabla 7	Índice de Desarrollo Humano de Género	61
Tabla 8	Costo Canasta Básica Alimentaria en Costa Rica.	62
Tabla 9	Detalle de delitos denunciados en el 2023 y 2024, por hurto, robo, asalto, robo y tacha de vehículo.....	68
Tabla 10	Personas usuarias de internet en los países consultados.	82
Tabla 11	Riesgos evaluados para la mitigación de riesgos de corrupción por parte de la OCDE, en su informe Anti-Corruption and Integrity Outlook.....	116
Tabla 12	Resultados de Costa Rica, según el Índice de Estado de Derecho 2023	119
Tabla 11:	Contribución del Poder Judicial con el cumplimiento de los Objetivos	120
Tabla 13	Organigramas por ámbito judicial.	138
Tabla 14	Cantidad de oficinas por periodo presupuestario según registros del Sistema SIGA-PJ 138	
Tabla 15	Presupuesto 2017 al 2024 aprobadas por Ley.	141
Tabla 16	Distribución de la población judicial por Programa Presupuestario	145
Tabla 17	Distribución de la población judicial por Clases de Puestos	145
Tabla 18	Distribución de la población judicial por Clases de Puestos	148
Tabla 19	Días solicitados de vacaciones según el Programa Presupuestario	148
Tabla 20	Total de días de incapacidad, por año.....	149
Tabla 21	Días de incapacidad según el Programa Presupuestario.....	150
Tabla 22	Estadísticas Generales de Sala Primera 2016-2022.....	156
Tabla 23	Estadísticas Generales de Sala Segunda 2016-2022.....	159
Tabla 24	. Estadísticas Generales de Sala Tercera 2016-2022.....	162
Tabla 25	Estadísticas Generales de Sala Constitucional	164



Tabla 26	Análisis de variables estadísticas del ámbito jurisdiccional en primera instancia por materia del periodo 2019-2023 (primer cuadro de dos)	170
Tabla 27	Análisis de variables estadísticas del ámbito jurisdiccional	171
Tabla 28	Movimiento general por ámbito judicial, durante el periodo 2018-2022 (no incluye el ámbito jurisdiccional).....	174
Tabla 29	Análisis de variables estadísticas del ámbito jurisdiccional en segunda instancia por materia del periodo 2019-2023	181
Tabla 30	Resultados esperados de los temas y acciones estratégicas del Plan Estratégico Institucional 2019-2024	184
Tabla 31	Tipo de indicadores del Plan Estratégico Institucional 2019-2024.....	185
Tabla 32	Propuesta de indicadores de impacto del Plan Estratégico Institucional 2019-2024	186
Tabla 33	Problemas y causas de inconformidad presentadas según la jurisdicción.....	189
Tabla 34	Lista de Centros de Responsabilidad consultados, que indicaron mantener objetivos o metas pendientes por cumplir a partir del Plan Estratégico Institucional 2019-2024	201
Tabla 35	Políticas Institucionales vigentes con Planes de Acción.....	213
Tabla 36	Políticas Institucionales en proceso de construcción, durante el periodo 2024.	214
Tabla 37	Detalle de los estados de los proyectos estratégicos según su vinculación con metas PEI.	236
Tabla 38	Detalle de las fechas de fin de los proyectos estratégicos.	237
Tabla 39	Detalle de las fechas de fin de los proyectos estratégicos	238
Tabla 40	Detalle de acciones y temas estratégicos relacionados a los proyectos que presentan una meta PEI.....	241
Tabla 41	Riesgos Estratégicos del Ámbito Jurisdiccional.....	270
Tabla 42	Riesgos Estratégicos del Ámbito Administrativo.....	271
Tabla 43	Riesgos Estratégicos del Ámbito Auxiliar de Justicia - Defensa Pública.....	272
Tabla 44	Riesgos Estratégicos del Ámbito Auxiliar de Justicia - Ministerio Público....	273
Tabla 45	Riesgos Estratégicos del Ámbito Auxiliar de Justicia - Organismo de Investigación Judicial.....	275
Tabla 46	Riesgos estratégicos del Poder Judicial	276
Tabla 47	Problema: Ambientes seguros y amigables con el ambiente	280
Tabla 48	Problema: Corrupción.....	282



Tabla 49	Problema: Derechos Humanos, accesibilidad a poblaciones vulnerables, protección y atención a las Víctimas.....	284
Tabla 50	Problema: Derechos Humanos, accesibilidad a poblaciones vulnerables, protección y atención a las Víctimas.....	286
Tabla 51	Problema: Distribución eficiente de los recursos.....	289
Tabla 52	Problema: Factor Humano Saludable, Actualizado, Motivado y con Ética....	290
Tabla 53	Problema: Integración de la Tecnología	292
Tabla 54	Problema: Mejoramiento de los Procesos Institucionales	295
Tabla 55	Problema: Participación Ciudadana	300
Tabla 56	Problema: Servicio de Administración de Justicia.....	302
Tabla 57	Tabla Problema Abordaje contra la corrupción y crimen organizado. PPP (Políticas de Percusión Penal) y Modernización e Interacción de los sistemas Informáticos del Ministerio Público (TIC).....	308
Tabla 58	Problema: Modernización e Interacción de los sistemas Informáticos del Ministerio Público (TIC).....	309

ÍNDICE GRÁFICOS

Gráfico 1. Porcentaje de Hogares con acceso a internet por quintil de ingreso menor y mayor, en Panamá, Costa Rica, El Salvador y República Dominicana.	77
Gráfico 2. Porcentaje de hogares con acceso a Internet por zona geográfica, países en Panamá, Costa Rica y El Salvador	78
Gráfico 3. Personas en hogares con acceso a Internet por grupo etario, en Panamá, Costa Rica y El Salvador.	80
Gráfico 4. Distribución de la población judicial por Grupo Generacional y sexo.	144
Gráfico 5. Distribución del personal de la judicatura, por clase de puesto.....	147
Gráfico 6. Promedio de entrada y salida mensual de la Sala Primera 2016-2022.....	156
Gráfico 7. Comportamiento del circulante de la Sala Primera 2016-2022	158
Gráfico 8. Promedio de entrada y salida mensual de la Sala Segunda 2016-2022.....	159
Gráfico 9. Comportamiento del circulante de la Sala Segunda.....	161
Gráfico 10. Promedio de entrada y salida mensual de la Sala Tercera.....	162
Gráfico 11. Comportamiento del circulante de la Sala Tercera.....	163
Gráfico 12. Promedio de entrada y salida mensual de la Sala Constitucional.....	165
Gráfico 13. Comportamiento del circulante de la Sala Constitucional.....	166
Gráfico 14. Evolución de asuntos entrados, terminados y circulante final,.....	167
Gráfico 15. Evolución del circulante del ámbito jurisdiccional en primera instancia, durante el periodo 2019-2023	168
Gráfico 16. Cantidad de asuntos salidos o terminados por jueza o juez, durante el periodo 2018-2022.	172
Gráfico 17. Casos entrados y terminados al Ministerio Público (materia Penal Adultos), durante el periodo 2018-2022.....	175
Gráfico 18. Casos entrados y terminados en el Ministerio Público (Penal Juvenil), durante el periodo 2018 al 2022.....	176
Gráfico 19. Casos entrados y terminados en la Defensa Pública, durante el periodo 2018 al 2022.....	177
Gráfico 20. Casos entrados y terminados a la Oficina de Atención a la Víctima de Delitos, durante el periodo 2018 al 2022	177
Gráfico 21. Evolución de asuntos entrados, terminados y circulante final,.....	180
Gráfico 22. Detalle del avance de los proyectos estratégicos en progreso.	237

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Los procesos de planificación estratégica en las instituciones inician con el diagnóstico, analizando el entorno interno y externo de las organizaciones, para comprender la situación actual, identificar problemas y necesidades y tomar decisiones estratégicas adecuadas para alcanzar los objetivos.

Para la elaboración del diagnóstico se realizó un proceso de recopilación de información y datos relevantes que ayudaran a conocer el entorno externo e interno en el cual se encuentra el Poder Judicial, en el ámbito político, económico, social, tecnológico, ambiental, legal. Así como, eventos disruptivos que han tenido que enfrentar la región, el país y la institución, tales como la pandemia por COVID 19, la inteligencia artificial, la transformación digital, la criminalidad, sociedades más diversas con requerimiento y expectativas únicas y han generado impacto y retos para el Poder Judicial.

1. ANÁLISIS EXTERNO.

1.1. Principales Conceptos.

El análisis realizado en el Sexto Informe del Estado de la Región 2021 es un documento medular para comprender el contexto regional en el que se circunscribe Costa Rica. El cual se desarrolla en medio de un contexto regional de celebración del bicentenario de la independencia y una dura crisis a nivel mundial, regional y a lo interno de cada país como producto de la pandemia por el virus SARS- COV 2, circunstancia que marca punto de importantes interrupciones para los países y en la dinámica regional.

Previo a abordar cada uno de los apartados en los cuales se estructura el presente diagnóstico, se retoman algunos conceptos claves. Los cuales son mencionados en el Sexto Informe del Estado de la Región:

- *Desarrollo humano*: se define como un proceso que busca mejorar la vida de las personas mediante la ampliación de sus oportunidades y la promoción de su bienestar. “Desde esta perspectiva, el desarrollo humano está vinculado de manera muy estrecha con la democracia y los derechos humanos (O’Donnell, 2007, 2010) e implica enfocarse en las condiciones de vida de los seres humanos, en reconocimiento de la multiculturalidad de las condiciones y la atención a las demandas y aspiraciones.
- *Región*: entendido como una construcción histórica – social que es susceptible a diversas definiciones y escalas espaciales dependiendo de los criterios específicos de interés.
- *Integración*: implica la unión de los diferentes países que conforman la región Centroamericana y República Dominicana (CARD), en un marco común para promover la cooperación y la colaboración en diversos ámbitos, como el

económico, político, social o cultura con el fin de para alcanzar el desarrollo conjunto, abordando problemas que afectan a la región.

El **Sexto Informe del Estado de la Región 2021** analiza la situación de Centroamérica y República Dominicana (CARD) (incluida por primera vez como socio estratégico). Donde se analiza que la región se enfrenta a una compleja situación que ha sumido a la región en una de las peores crisis de las últimas décadas dada las tendencias desfavorables en materia de desarrollo humano sostenible y democracia, los efectos de la pandemia y la convergencia de rezagos históricos-estructurales que han limitado las oportunidades de bienestar de sectores de la población centroamericana.

“Tampoco se han fortalecido las capacidades institucionales en los países CARD más rezagados para avanzar hacia la consolidación de la democracia y la promoción del bienestar económico y social. Por el contrario, durante el lustro inmediatamente anterior a la pandemia de covid-19 se desaceleró el ritmo de los avances experimentado a inicios del presente siglo, en especial en producción y empleo, y hubo claros retrocesos sobre todo en materia ambiental y política, en un contexto de involuciones en el conjunto del continente americano.”

Desde el 2015 la región ha tenido algunos avances que son puntuales e insuficientes para abordar las desigualdades y problemas estructurales, los cuales son:

1.2. Panorama Político.

El panorama político en CARD es complejo y desafiante, se han experimentado acontecimientos de gran relevancia que han impactado a la región, desde movimiento sociales que buscan una mayor transparencia y justicia, hasta elecciones presidenciales, que han marcado un cambio de rumbo. Además, la región ha tenido que enfrentar una serie de desafíos como la crisis en los sistemas democráticos, corrupción, problemas migratorios y la inseguridad, que han impactado en la estabilidad y desarrollo de la región.

A continuación, se procede a analizar los principales hallazgos políticos en la región los cuales son:

Integración Regional. El Protocolo de Tegucigalpa, firmado en Tegucigalpa, Honduras, el 13 de diciembre de 1991 por los presidentes de Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá, reforma la Carta de la Organización de Estados Centroamericanos (ODECA) y crea el Sistema de la Integración Centroamericana (SICA).

El SICA es una organización regional de vital importancia para Centroamérica dado que promueve la unidad y cooperación entre los países miembros en ámbitos como la economía, la seguridad, salud, educación y medio ambiente, permite la creación de un mercado común facilitando el comercio y la inversión, por lo que fortalece la posición de la región en el mercado internacional. El SICA, además, trabaja en mejorar el desarrollo económico y social, la seguridad regional, la democracia, gobernabilidad y la cooperación internacional.



El Sexto Informe del Estado de la Región 2021, menciona que con la creación del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA) se marcó un hito en la integración regional, al establecer un nuevo marco jurídico-político que ha permitido alcanzar importantes logros en materia de desarrollo humano¹. No obstante, con el paso del tiempo, se ha evidenciado una disminución en el interés de los gobiernos centroamericanos por fortalecer la integración regional, así como una falta de compromiso con el objetivo de construir una región de paz, libertad, democracia y desarrollo.

La cooperación regional es un elemento clave para afrontar los desafíos comunes y trabajar de manera solidaria y colaborativa en el desarrollo sostenible de los países de la región, haciendo un uso eficiente de los recursos, fomentando el intercambio de conocimientos, experiencias y buenas prácticas entre los países y trabajar de manera conjunta en la resolución de conflictos, promoviendo la estabilidad y la paz en la región.

Algunos de los acuerdos internacionales, tal como el acuerdo de Escazú, se han suscrito por parte de los países de la región en el marco de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, sin embargo, según datos de la CEPAL (2023) solo un tercio de las metas están en vía de alcanzarse para el 2030, de ahí la necesidad de ampliar la cooperación internacional e involucrar a los actores relevantes.

En el marco de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, los países de la región han suscrito diversos acuerdos internacionales, como el Acuerdo de Escazú. Este acuerdo, ratificado por 24 países de América Latina y el Caribe, ha sido reconocido como un instrumento fundamental para la protección del medio ambiente y la promoción del desarrollo sostenible. No obstante, a pesar de estos esfuerzos, según datos de la CEPAL (2023), solo un tercio de las metas de la Agenda 2030 están en camino de alcanzarse para el año 2030. De ahí la necesidad de ampliar y fortalecer la cooperación internacional, involucrando a todos los actores relevantes, para lograr un desarrollo sostenible e inclusivo en la región.

Por otro lado, las Naciones Unidas en conjunto con Costa Rica han suscrito el Marco de Cooperación 2023-2027, denominado "Cerrando Brechas para una Costa Rica sostenible e inclusiva" y que se alinea con el Plan Nacional de Desarrollo 2023-2026.

"La resolución 72/279 de la Asamblea General ensalza el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (actualmente denominado Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible) como "el instrumento más importante para la planificación y ejecución de las actividades de las Naciones Unidas para el desarrollo en cada país, en apoyo de la implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible". En vista de la ambición de la Agenda 2030 y de la urgencia de sus plazos, la resolución representa un cambio significativo. El Marco de Cooperación orienta actualmente todo el ciclo de programación, impulsando así la planificación, implementación, seguimiento, presentación de informes y evaluación del apoyo colectivo de las Naciones Unidas en favor del logro de la

¹ Los logros que SICA ha alcanzado puede ser consultados en la página <https://www.sica.int/iniciativas/inicio>

Agenda 2030. El Marco de Cooperación determina y refleja las contribuciones realizadas por el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo en el país y ajusta la configuración de los activos de las Naciones Unidas necesarios dentro y fuera del país” (Naciones Unidas, 2019)

La construcción de los Marco de Cooperación 2023-2027 se realizó por medio de un proceso participativo con las instituciones nacionales y sociedad civil que conllevó a la comprensión del contexto y las necesidades nacionales.

Como resultado se definieron 4 prioridades estratégicas:

Figura 1. Declaración conjunta de Compromisos a la resolución 72/279 de la Asamblea General de Naciones Unidas

Declaración Conjunta de Compromiso

Conforme a la resolución 72/279 de la Asamblea General de Naciones Unidas, el Marco de Cooperación para el Desarrollo Sostenible es el instrumento más importante para la planificación y ejecución de las actividades de las Naciones Unidas en cada país, en apoyo de la implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

El Marco de Cooperación de las Naciones Unidas en Costa Rica por el periodo 2023-2027 se enfocará en las siguientes Prioridades Estratégicas y transformaciones:



Fuente: Tomado de Marco de Cooperación de las Naciones Unidas 2023-2027: Cerrando Brechas para una Costa Rica sostenible e inclusiva. ONU, 2019.

El Marco de Cooperación busca vincular los resultados con siete transformaciones aceleradoras de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, que se basan en la sinergia y convergencia de soluciones sistémicas identificadas en cuatro prioridades estratégicas. Luego, una breve descripción de cada transformación aceleradora.

1. Sistemas agroalimentarios sostenibles: Busca promover sistemas de producción de alimentos que sean sostenibles, eficientes y respetuosos con el medio ambiente.

2. Transformación digital: Promueve la integración de tecnologías digitales en todos los aspectos de la sociedad para impulsar el desarrollo y la inclusión digital.
3. Localización de los ODS: Se enfoca en adaptar los Objetivos de Desarrollo Sostenible a nivel local para asegurar su implementación efectiva en comunidades específicas.
4. Acción climática y resiliencia: Se centra en la adaptación y mitigación frente al cambio climático, así como en fortalecer la resiliencia de las comunidades ante eventos climáticos extremos.
5. Protección social para no dejar a nadie atrás: Busca garantizar que todas las personas tengan acceso a sistemas de protección social que les permitan satisfacer sus necesidades básicas y superar la pobreza.
6. Protección de la movilidad humana: Busca proteger los derechos de las personas migrantes y refugiadas, así como promover una movilidad segura y ordenada.
7. Transformación de la educación: Se centra en la mejora y transformación del sistema educativo para garantizar una educación de calidad, inclusiva y equitativa para todos.

Otro esfuerzo en materia de integración se da con la asociación de Costa Rica a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)², siendo el miembro número 38, último país en suscribirse.

“La Organización constituye un marco para que los gobiernos comparen experiencias de políticas, busquen respuestas a problemas comunes, identifiquen las buenas prácticas y coordinen políticas públicas nacionales e internacionales. Este foro, en el que la presión de sus integrantes puede contribuir significativamente a la mejora de políticas, elabora instrumentos reconocidos a nivel internacional, toma decisiones y hace recomendaciones en áreas en que es necesario el acuerdo multilateral para que cada país progrese en una economía globalizada. Los países no miembros están invitados a sumarse a estos acuerdos y tratados.”
(OCDE, S/f-e)

La adscripción a este organismo internacional el país aumenta la credibilidad y confianza en la economía costarricense a nivel internacional, trayendo inversión extranjera y facilitando acuerdo comerciales, así mismo el país se compromete a adoptar buenas prácticas en materia de transparencia, gobernanza, lucha contra la corrupción, políticas fiscales y regulatorias, por último, acceso a información y conocimiento de otros países.

Algunos logros de la OCDE son:

² "OCDE" significa "Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos", mientras que "OECD" significa "Organization for Economic Cooperation and Development" en inglés. Ambas siglas se refieren a la misma organización internacional.

Figura 2. Logros de la OCDE



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de OCDE <https://www.oecd.org/acerca/#>

A través del Foro Global la OCDE reúne a los países miembros y socios colaboradores de todo el mundo para explorar ideas innovadoras, intercambiar buenas prácticas y avances en materia de políticas públicas para resolver problemas como la desigualdades, el desempleo juvenil, la brecha de género, la integración de los inmigrantes o la pobreza en la vejez.

“En 2023, basándose en el éxito obtenido hasta la fecha, el Foro Global continuó e intensificó sus procesos de monitoreo y revisión de pares de las normas internacionales sobre transparencia e intercambio de información previa petición (EOIR, por sus siglas en inglés) e intercambio automático de información sobre cuentas financieras (AEOI, por sus siglas en inglés). Estos procesos de monitoreo y revisión de pares han sido catalizadores decisivos del cambio” (OCDE, 2023)

El Informe Anual del Foro Global 2023, *Promoviendo el progreso global en materia de transparencia fiscal: Un recorrido de transformación y desarrollo*, son (OCDE, 2023), reconoce a Costa Rica como un país que ha logrado avances significativos en materia de transparencia fiscal, que ha cumplido con las normas internacionales, implementado las normas de manera efectiva, cooperado con otros países y desarrollado sus capacidades.

El informe también destaca algunas áreas en las que Costa Rica podría mejorar, como:

- Ampliar el alcance del AEOF: Costa Rica aún no ha implementado el AEOI con todas las jurisdicciones participantes.
- Mejorar la calidad de la información intercambiada: Costa Rica podría mejorar la calidad de la información que intercambia con otras jurisdicciones.
- Fortalecer la capacidad para usar la información: Costa Rica podría fortalecer su capacidad para usar la información intercambiada para investigaciones fiscales y para mejorar la recaudación de impuestos.

En general, el Informe Anual del Foro Global 2023 (OCDE, 2023) es un reconocimiento positivo del progreso que Costa Rica ha logrado en materia de transparencia fiscal. Sin embargo, también señala que Costa Rica suspendió temporalmente los intercambios en 2022 para revisar sus disposiciones en materia de confidencialidad y salvaguardia de datos. Esto indica un compromiso por parte de Costa Rica en asegurar la integridad y seguridad de la información intercambiada en el ámbito de la transparencia fiscal.

Democracia. Las instituciones democráticas en la región se han visto expuesta a un debilitamiento, esto debido a que no han sido capaces de atender los problemas estructurales y políticos, tales como la corrupción, tráfico de drogas, violencia y el alto flujo migratorio de personas en busca de mejores oportunidades económicas. Lo cual ha llevado a un pérdida de confianza de la ciudadanía en las instituciones.

“El Sexto Informe del Estado de la Región (2021) señala que “La democracia ha seguido funcionando a nivel formal en toda la región, pero varios indicadores internacionales sobre la democracia, la gobernabilidad y los riesgos para el ejercicio del periodismo evidencian deterioros en la mayoría de los países, a excepción de Costa Rica y, en menor medida, Panamá.” (Programa Estado de la Nación, 2021, pág. 110)

³ El AEOI (por sus siglas en inglés) significa **Intercambio Automático de Información sobre Cuentas Financieras**. Se trata de un proceso estandarizado a nivel internacional por el cual las autoridades fiscales de diferentes países comparten automáticamente información sobre las cuentas financieras que sus residentes tienen en el extranjero.



El Índice de Democracia para el 2024, elaborado por la 'Unidad de Inteligencia' de la Revista Británica *The Economist Intelligence*, evidencia un deterioro progresivo del régimen democrático en todos los países de Latinoamérica debido a prácticas antidemocráticas.

En cuanto a Costa Rica esta se mantiene categorizada como una democracia plena al 2022, el país logró aumentar en 0.22 puntos su calificación en relación con el 2021, alcanzando una puntuación de 8.29, que coloca al país en el puesto 17 a nivel global, 3 puestos superiores que el año anterior y en segundo lugar entre los países de América Latina.

Por otro lado, según datos del *Global State of Democracy Indices (2022)*⁵, menciona que el desempeño de Costa Rica como democracia es generalmente alto, con una excepción en la categoría de Administración Imparcial ante un desempeño débil, en ausencia de corrupción, donde muestra un rendimiento medio.

Además, señala que en los últimos años Costa Rica se ha experimentado una disminución significativa en las libertades civiles (libertad de expresión y libertad de movimiento) tal como lo confirma el *Informe de labores 2020: El Poder ciudadano bajo ataque 2020* (CIVICUS MONITOR, 2020), que es una herramienta de información que se alimenta de información que socios investigadores y la sociedad civil aporta en temer derechos humanos libertades.

Esta herramienta indica que:

“Costa Rica ha bajado de categoría de «abierto» a «estrecho» según el CIVICUS Monitor, un proyecto de colaboración internacional de investigación que califica y lleva un seguimiento del respeto de las libertades fundamentales en 196 países. Una calificación estrecha del espacio cívico significa que se vulneran cada vez más las libertades democráticas, como la libertad de expresión, de reunión pacífica y de asociación. Su calificación cambió después de una evaluación exhaustiva del estado de las libertades cívicas en el país, tras un año de seguimiento regular. En Costa Rica, los ataques contra defensores de derechos humanos, la legislación restrictiva, la represión de las protestas y la criminalización de sus líderes es extremadamente preocupante.” (CIVICUS MONITOR, 2020)

En este informe señala que la población indígena ha sido objeto de ataques, amenazas y violencia, con situaciones preocupantes de impunidad.

⁴ Este índice clasifica a los países en cuatro tipos de regímenes: democracia plena, democracia defectuosa, regímenes híbridos y regímenes autoritarios. Esta clasificación se basa en 60 indicadores agrupados en cinco categorías: proceso electoral y pluralismo, libertades civiles, funcionamiento del gobierno, participación y cultura políticas. Las puntuaciones varían entre 0 y 10, y dependiendo del resultado, los países se clasifican en una de las categorías mencionadas anteriormente

⁵ El Global State of Democracy Indices evalúan el estado y calidad de la democracia en 174 países y regiones, tomando en cuenta factores como las elecciones, los derechos políticos, las libertades civiles y el funcionamiento gubernamental.



“En 2020, las poblaciones indígenas y los grupos defensores de los derechos de la tierra se han visto obligados a valerse por sí mismos mientras una cultura de impunidad generalizada se va arraigando. Mientras tanto, a pesar de que Costa Rica ha mantenido negociaciones sobre el Acuerdo de Escazú, un tratado histórico para la gobernanza medioambiental y los derechos humanos, todavía no lo ha entrado en vigor” (CIVICUS MONITOR, 2020)

El informe señala, que en el país se han restringido las protestas y huelgas como resultado de la aprobación en enero del 2020 de la *Ley 9808: Ley para brindar seguridad jurídica sobre las huelgas y sus procedimientos*, esta acción muestra la determinación de los legisladores de evitar protestas por decisiones políticas. Además, las autoridades han intentado criminalizar a los líderes de las protestas contra el aumento de impuestos, que surgieron tras la propuesta de pedir un préstamo al Fondo Monetario Internacional.

El informe *“Latinobárometro 2023: La recesión democrática de América Latina”*, menciona que la región vive una recesión democrática por el declive y vulnerabilidad al que han llegado los países después de una década de deterioro continuo y sistemático de la democracia.

Las causas para este declive de la democracia son:

- Bajo apoyo a la democracia, el aumento de la indiferencia al tipo de régimen, la preferencia y actitudes a favor del autoritarismo.
- Desplome en el desempeño de los gobiernos
- Deterioro de la imagen de los partidos políticos y la figura presidencial.
- Casos de corrupción en los altos mandos políticos
- División de los partidos políticos y disminución de su legitimidad
- Crisis de la democracia facilita el surgimiento del populismo y regímenes no democráticos.

El Latinobarómetro 2023, se construye a partir del monitoreo de tres dimensiones: apoyo a las democracias, actitudes populista y autoritaria, y la imagen de los partidos políticos y para cada dimensión se logra concluir que:

Apoyo a la democracia. El apoyo a la democracia ha disminuido 15 puntos porcentuales entre 2010 y 2023. En 2010, el 63% de las personas apoyaban la democracia, mientras que en 2023 este porcentaje se ha reducido al 48%.

Esta disminución se debe a diversos factores, entre los que se encuentra la validación progresiva del autoritarismo, las crisis económicas mundiales que impactaron la región, los periodos de crecimiento económico que no significaron una disminución de las desigualdades. En cuanto a la pandemia esta no generó un impacto visible.

En efecto, el punto más bajo de apoyo a la democracia se registró en 2018 (48%) manteniéndose en esos niveles hasta 2023 (48%).

“Los países con mayor disminución de apoyo a la democracia son Venezuela (-12%), Costa Rica (-11%) y Guatemala y México (-8%). Se puede decir que esta caída es abrupta, especialmente para un país como Costa Rica que ha estado históricamente entre los más democráticos de la región. Este país acusa así recibo de un problema a nivel de su democracia.”

El Latinobarómetro 2023, señala que *“En 12 países aumenta esta indiferencia entre 2020 y 2023, siendo Costa Rica y Guatemala los que registran la mayor alza (10%). En cambio, en Brasil y Panamá disminuye de manera significativa la indiferencia a la democracia, en seis puntos porcentuales en ese período.”*

Aumentan de manera preocupante, quienes prefieren un gobierno autoritario en todos los países, salvo en Panamá. En el caso de Costa Rica creció en 5 puntos porcentuales al pasar de un 11% en el 2020 a un 16% para el 2023.

El 66% de la población latinoamericana considera que la democracia puede tener problemas, pero es el mejor sistema de gobierno, lo que significó un aumento del 3 puntos respecto al 2020. Se reconoce la democracia, pero no aquella que actualmente funciona en sus países, que es deficiente, desigual, inequitativa en la distribución de las riquezas y la garantías sociales.

Es decir, los latinoamericanos están insatisfechos con la democracia, en 2018, la satisfacción con la democracia alcanzó un mínimo histórico del 24%, esta cifra se ha recuperado ligeramente, llegando al 28% en 2023. Esta medición 2023, marca una tendencia negativa al registrarse por tercera vez, lo cual genera preocupación y plantea desafíos para la estabilidad política y la legitimidad de las instituciones democráticas en la región.

“El Salvador es el país latinoamericano donde se registra mayor satisfacción con la democracia, de un 64%, más que duplicando el promedio regional del 28%. Le siguen Uruguay (59%) y Costa Rica (43%). Al final de la lista hay seis países cuya satisfacción con la democracia es inferior a 20 puntos porcentuales (Colombia, Ecuador, Panamá, Paraguay y Venezuela). El sexto es el Perú, con un 8%, único país que tiene solo un dígito” (Latinobarómetro 2023: 37)

En síntesis, Costa Rica es señalado como un país destacada en América Latina por su democracia, pero según el Latinobarómetro 2023, el país ingresa a las lista de democracias en problemas, al disminuir el apoyo a la democracia, aumentar la población que es indiferente al tipo de régimen político y aumentar el apoyo al autoritarismo

Para el 2023, el informe más reciente de CIVICUS Monitor retoma como un aspecto positivo la alianza entre el Gobierno de Costa Rica y las Naciones Unidas para lanzar la Estrategia Nacional contra el Discurso de Odio y la Discriminación, con el propósito de atender la creciente violencia, agresión y discurso de odio en las redes sociales.

“Un informe lanzado en julio de 2023 por las Naciones Unidas y COES, una firma especializada en análisis de datos destacó que en las plataformas de redes sociales de Costa Rica se identificaron más de 1,4 millones de mensajes y conversaciones relacionadas con el odio y la discriminación. Esta cifra es considerablemente superior a los 937.000 casos registrados en 2022.”

El informe reveló un aumento del 231% en los ataques a periodistas y organizaciones de medios en comparación con 2022. La UNESCO expresó su preocupación por el aumento de la xenofobia y la violencia hacia los grupos marginados, incluidas las mujeres y la comunidad LGBTQIA+.” (CIVICUS Monitor, 2023)

Por último, el Informe Estado de la Nación 2023, parte mencionando que Costa Rica está sumida en resolver los problemas inmediatos sin prever o mirar al futuro, además de un sistema político incapaz de brindar respuesta insuficiente.

“En el sistema político, el desgaste se evidencia en los alcances de un cambio: con otro tono y estilo de gestión política de los asuntos públicos, no mejora la capacidad para dar entregas de bienestar a la población y crear oportunidades de desarrollo. Regresó un entramamiento de las relaciones entre Ejecutivo y Legislativo, característico de las dos primeras décadas del presente siglo, aunque no como un retorno al pasado: en el período bajo análisis surgieron nuevos y riesgosos elementos para el funcionamiento de la democracia, como la crispación y el antagonismo en la gestión política y una creciente judicialización de las acciones gubernamentales. Ello ha generado resultados que evidencian roces con la legalidad, incluyendo ámbitos relacionados con el ejercicio de libertades fundamentales como la de expresión y prensa” (Programa Estado de la Nación, 2023)

El Informe del Estado de la Nación, señala que Costa Rica, desde la Constitución Política, ha fundamentado su democracia en la idea de un contrato social, que busca el bienestar estimulando la producción, pero también con justa distribución de la riqueza en armonía con el ambiente con derecho a la educación y al trabajo como mecanismos para buscar una vida digna. No obstante, indica cumple cada vez menos esta promesa porque las debilidades que tiene su estilo de desarrollo que afectan a muchas persona, sectores y territorios, no genera igualdad y equidad en la distribución de oportunidades en todo el país. Además, menciona que existe un descuido en el ambiente y en la gestión política que se lleva a cabo sin cooperación, sin conversación, sin acuerdos y sin soluciones.

En resumen, el capítulo 5 Fortalecimiento de la Democracia, del Informe Estado de la Nación, se menciona que el debilitamiento de las instituciones, tales como como el Poder Judicial, la Asamblea Legislativa y los partidos políticos, ha conllevado a que:

- En el período 2022-2023, Costa Rica se haya experimenta un deterioro en la cooperación entre los diferentes poderes del Estado (Legislativo, Ejecutivo y Judicial) y actores políticos, lo que significa que hay una falta de consenso y colaboración entre ellos. Esta falta de colaboración afecta la capacidad del sistema político para generar resultados positivos a que dificulta la toma de decisiones, la aprobación de leyes y políticas públicas, y la resolución de problemas de manera efectiva. La ausencia de colaboración entre los poderes y actores políticos puede generar conflictos, parálisis en la gestión gubernamental y una menor capacidad para atender las necesidades y demandas de la ciudadanía, lo que repercute negativamente en el desarrollo humano y en la estabilidad democrática del país.
- Se registró un aumento en el número de recursos de amparo presentados contra el Ejecutivo, llegándose a registrar del 2022 al 20233 en total 3.261 recursos de

amparo declarados con lugar contra el Ejecutivo. Estos recursos son una forma de control ciudadano para garantizar que las acciones del Ejecutivo se ajusten a la legalidad y constitucionalidad. Un aumento en estos recursos puede indicar un mayor escrutinio sobre las acciones del gobierno y posibles controversias en su actuación, lo que refleja un clima de tensiones y conflictos entre el Ejecutivo y otros sectores de la sociedad.

- Se evidencia una crisis de representación social y partidaria, con partidos menos consolidados y una mayor fragmentación, aunado a una proliferación de los mismo, que se caracterizan por contar con estructuras débiles, con dificultados de acceso a financiamiento y grupos partidarios sólidos.
- En la época de *gobiernos divididos*, como la que vive Costa Rica, el Ejecutivo, quien contrala la agenda del Legislativo durante 6 meses, no ha logrado conformar coaliciones funcionales, ni conformar agendas pluripartidistas, teniendo una baja efectividad y poca productividad.
- La participación electoral ha disminuido en las últimas elecciones, lo que indica una desafección con el sistema político.
- La ciudadanía critica la falta de transparencia en la gestión pública y la financiación de los partidos políticos.
- Se muestra un incremento en la polarización política a causa de los discursos político con posturas confrontativas y extremas, que debilitan el diálogo social, las cuales se ven alimentadas por la difusión de información falsa a través de las redes sociales, que contribuye a la desinformación y la propagación del discurso de lo que afecta la calidad del debate público.
- La libertad de expresión es pilar fundamental para la democracia, dado que promueve la participación ciudadana, el pluralismos y el respecto de los derechos humanos, en los últimos años Costa Rica ha visto como se incrementa un discurso de odio, irrespetuoso y ofensivo hacia los grupos de periodistas, a través de las redes sociales y medios de comunicación. *“El 2022 fue, por mucho, el año con más denuncias ciudadanas por violaciones a la libertad de prensa ante la Sala Constitucional, algunas de las cuales sobresalen porque el Poder Ejecutivo ha sido el activador de estos procesos.”* (Estado de la Nación, 2023, p. 229)

Todo esto, ha dificultado representar de manera efectiva los interés de la ciudadanía y deja en evidencia un deterioro en la gobernanza democrática, que afecta gravemente al sistema político. Así pues, el Informe concluye haciendo un llamado para fortalecer la democracia costarricense y propone para ello:

Figura 3. Recomendaciones del Estado de la Nación 2023, para el fortalecimiento de la Democracia.



Elaboración propia con bases en el Informe Estado de la Nación 2023

Administración de Justicia

En el análisis realizado por Marisa Ramos Rollón (2005) en *Sistemas judiciales y democracia en Centroamérica: la perspectiva de los jueces*, brinda una definición de sistemas judiciales, entendido como un conjunto de instituciones que tienen relevancia como poder político y de servicio público orientada al ciudadano.

“(...) un sistema de justicia no se limita únicamente al tradicional “poder judicial”, sino que se ocupa de la Administración de Justicia: órganos auxiliares de la justicia (Ministerio Público, Defensoría Pública y Policía de Investigación), el sistema penitenciario, los consejos

judiciales, los profesionales legales (abogados), los usuarios no expertos (partes del juicio), y el público en general. Es decir, se ha ampliado el análisis del poder judicial al del sistema de justicia en su conjunto. De esta manera, el ejercicio de la justicia encaja con una visión multidimensional del Estado, entendido como un conjunto o sistema de instituciones” (Ramos 2005, p. 7)

Además, aporta una serie de elementos con relación a los sistemas judiciales de Centroamérica, los cuales son:

- Los sistemas de justicia son polimórficos y tiene un impacto significativo en diferentes aspectos de la vida económica, política y social de una sociedad.
- El sistema de justicia no es solo un ente independiente que aplica la ley, sino que también tiene un papel importante en la configuración del sistema político de un país. Las relaciones del poder judicial con los otros poderes del Estado son fundamentales para comprender su funcionamiento. La independencia judicial, la separación de poderes y los balances son principios fundamentales que ayudan a garantizar que el sistema de justicia funcione de manera efectiva y justa.
- Es de importancia estudiar los sistemas de justicia desde la perspectiva ciudadana, tomando en cuenta los derechos y obligaciones, y la oferta que brinda el servicio público.
- Se reconoce que abordar un fenómeno complejo como el sistema de justicia requiere aproximaciones apoyadas en diferentes perspectivas y disciplinas, considerando su impacto en diversos aspectos de la vida política, económica y social de un país.
- La judicialización de la política se relaciona con un problema de déficit democrático y crisis de legitimidad del Estado, especialmente ante el aumento de escándalos de corrupción en los altos niveles del poder político en Europa y América Latina.
- La eficacia y transparencia del sistema de justicia, especialmente del poder judicial, tienen un impacto significativo en la economía de un país al influir en los costos de transacción, la seguridad jurídica, el cumplimiento de contratos y la lucha contra la corrupción, lo que a su vez puede contribuir al desarrollo económico y la prosperidad de la sociedad. “Por el contrario, altos grados de corrupción y gasto público gestionado de forma ineficiente estarían vinculados con economías estancadas y de baja especialización.” (Ramos, 2005, p. 13)

Además, ante economías globalizadas los organismos internacionales tales como el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo, se han preocupado cada vez en impulsar reformas que garanticen niveles aceptables de seguridad jurídica para el adecuado funcionamiento de economías, que garanticen niveles mínimos de seguridad jurídica.

El informe estructura la consulta en cuatro temas: Temas generales, Problemas de independencia judicial, Problemas relacionados con el acceso a la justicia por parte de los ciudadanos y Problemas de eficacia y eficiencia en la Administración de Justicia.

En los temas generales de los sistemas judiciales, en los países centroamericanos⁶ de Honduras, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica, Guatemala y Panamá, tales como la transparencia, quejas de los ciudadanos y valoración sobre el sistema legal del poder judicial en sus respectivos países. Al respecto se indica:

Figura 4. Valoración general de los sistemas de justicia: Problemas de los sistemas de justicia centroamericanos desde la percepción de sus jueces.



Elaboración propia, con base en Marisa Ramos Rollón (2005) en *Sistemas judiciales y democracia en Centroamérica: la perspectiva de los jueces*

- En cuanto a los problemas de independencia judicial, el personal de la judicatura valoraron positivamente el nivel de independencia judicial, en especial en Panamá, Costa Rica y El Salvador. No obstante, los jueces y juezas perciben una variedad de actores que influyen en sus decisiones, como los medios de

⁶ El diagnóstico de los sistemas de justicia de Centroamérica se realiza tomando como fuentes los resultados del proyecto de investigación "Política de Justicia y Calidad de la Democracia en Centroamérica" de la Universidad de Salamanca, se describen los problemas del sistema de justicia de cada uno de los países centroamericanos, analizando sus principales dimensiones: independencia judicial, acceso a la justicia, y eficacia y eficiencia en la Administración de Justicia. Todo ello, desde una visión interna (es decir, las percepciones de los jueces) al propio poder judicial. En la segunda parte, se relacionan estos datos con los relativos a la calidad de las democracias en la región, a partir de los datos del "Proyecto de Élités Latinoamericanas", del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Latinobárometro.

comunicación y las cúpulas partidistas. Además, se señala que la inestabilidad en el cargo y los sistemas de nombramiento inadecuados son obstáculos para la independencia judicial. Los jueces también indican un alto grado de impunidad en delitos cometidos por funcionarios públicos, especialmente en el Ejecutivo y el Legislativo.

- En cuanto al acceso a la justicia los principales problemas de acceso a la justicia que jueces y magistrados centroamericanos perciben, en general, son los siguientes elevados honorarios de los abogados particulares, la falta de defensores públicos (especialmente en Nicaragua y Panamá), el elevado coste de los desplazamientos, la falta de más juzgados y tribunales en algunas provincias (regiones o departamentos), y el desconocimiento de los derechos básicos por parte de los ciudadanos y no saber cómo reclamarlos ante las autoridades judiciales (esto último no es cierto para el caso de Costa Rica).
- Los jueces de tribunales inferiores y magistrados centroamericanos perciben que el sistema de justicia de sus países es eficiente, especialmente en Costa Rica
- El presupuesto asignado a las instituciones que conforman el poder judicial es insuficiente. Las instituciones más perjudicadas son los Juzgados de Paz (o Contravencionales) y de Primera Instancia (o de Garantías).

Figura 5. Valoración de los sistemas de justicia relacionados con la independencia judicial por parte de los jueces y juezas y acceso a la justicia por parte de los ciudadanos y ciudadanas.

INDEPENDENCIA JUDICIAL

ACCESO A LA JUSTICIA

	Influencia en las decisiones	Obstáculos	Obstáculos
 GUATEMALA	Medios de comunicación, Congreso Poder ejecutivo	Inestabilidad en el cargo Presión de los medios de comunicación Amazas a la integridad física	Desconocimiento de derechos Falta de intérprete Falta de juzgados en ciertos territorios
 NICARAGUA	Medios de comunicación Cúpulas de los partidos Cúpula del organismo judicial	Inestabilidad en el cargo Sistema de nombramientos Influencia en los partidos	Elevados costos desplazamiento Falta de juzgados en ciertos territorios Elevados honorarios de los abogados
 COSTA RICA	Medios de comunicación Cúpula del organismo judicial Poder Ejecutivo y congreso	Dependencia financiera Inestabilidad en el cargo Dependencia de la Corte Suprema	Elevados honorarios de los abogados Falta de respeto de derecho consuetudinario Falta de juzgados en ciertos territorios
 HONDURAS	Medios de Comunicación Cúpulas de los partidos Congreso	Inestabilidad en el cargo Sistema de nombramientos Influencia de partidos políticos	Falta de juzgados en ciertos territorios Desconocimiento derechos Falta de defensores públicos
 EL SALVADOR	Medios de comunicación, Grupos de presión Cúpulas de los partidos	Presión de los medios de comunicación Deficiencias formación de los jueces Ascensos ligados a cuestiones políticas	Desconocimiento de derechos Falta de defensores públicos Miedo a represalias
 PANAMA	Medios de comunicación Fiscalía/Ministerio público Cúpula del organismo judicial	Presión de los medios de comunicación Excesivo poder del ejecutivo Ascensos ligados a cuestiones políticas	Falta de defensores públicos Falta de juzgados en ciertos territorios Desconocimiento de derechos

Elaboración propia, con base en Marisa Ramos Rollón (2005) en *Sistemas judiciales y democracia en Centroamérica: la perspectiva de los jueces*

Adicionalmente, el Sexto Informe del Estado de la Región (2021) señala que la administración de justicia en los países de Centroamérica y República Dominicana siguen manifestando las mismas fragilidades que se identificaron en el Quinto Informe del Estado de la Región del 2016, y que persisten grandes desafíos, tales como la falta de independencia judicial, la corrupción, la falta de recursos y la impunidad.

El Informe menciona que:

“El gasto judicial por persona sigue siendo bajo en términos generales, excepto en Costa Rica. En los países que tienen ejército, el gasto militar por habitante supera al judicial entre 1,2 y 1,3 veces en Guatemala y El Salvador; en 2,8 veces en Nicaragua y en 4,3 veces en Honduras y República Dominicana. Entre 2000 y 2016, la cantidad de efectivos militares aumentó en 52,2% en estos cinco países”

En todos los países de la región con excepción de Costa Rica, hay una inversión de mayor por parte de los Estado al sector militar que la administración de justicia, con esto se fortalece el debilitamiento de la democracia, al tener un bajo financiamiento del sistema



judicial que dificulta para acceder a la justicia, falta de recursos para infraestructura y tecnología, y bajos salarios para los jueces y funcionarios judiciales. Costa Rica es la excepción en la región, con un gasto por habitante en el sistema judicial marcadamente creciente durante el periodo 2010-2018.

El Informe del Estado de la Nación (2023) hace mención del Poder Judicial en cuanto a su papel dentro del proceso democrático en el que vive Costa Rica en los últimos años, específicamente la Sala Constitucional quien ejerce una función de control constitucional, que ha anulado decretos ejecutivos y acciones del Poder Ejecutivo.

Libertad de prensa. La región enfrenta grandes desafíos entorno a la libertad de prensa, es un panorama complejo que se ha visto caracterizado por el asesinato y agresión a periodistas

“En Nicaragua, casi no quedan periodistas en el país. Guatemala se ha convertido en el tercer país más mortífero del mundo para los comunicadores. En El Salvador se les amenaza, en Honduras se les dispara, y en Costa Rica, se apaga el faro de la libertad de prensa. Los ataques al periodismo en la región vienen de quienes detestan la prensa libre: el Estado, los grupos de poder político y económico, y los delincuentes.” (Miraclevida, 2024)

Además, se ha dado un incremento en los ataques verbales y en los discursos estigmatizantes por parte de funcionarios públicos y figuras políticas. *“Lamentablemente, en muchas regiones del mundo, incluida Centroamérica, son los Estados y sus instituciones los principales responsables de violentar la libertad de expresión y la libertad de prensa.” (Martínez de Lemos, Rodríguez López, & Jiménez Alvarado, 2023, pág. 19)*

El Índice de Libertad de Prensa de Reporteros sin Fronteras (2021) muestra que seis países de la región (Belice, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua) desmejoraron su posición en el ranking entre 2015 y 2019. Costa Rica es el país mejor calificado en la región, ocupando el décimo puesto en el ranking mundial. En los demás países, la situación es más compleja, los periodistas que investigan temas de corrupción y narcotráfico son especialmente vulnerables a la intimidación, persecución y violencia.

“El común denominador en estos países es la debilidad del marco que regula el ejercicio del periodismo y la frecuente impunidad de las acciones perpetradas en contra de los profesionales del ramo. Polarización política: Crecimiento de los populismos y extremismos, fragmentación del sistema político y dificultad para alcanzar consensos.” (Reporteros sin Fronteras, 2021)

Influencia del crimen organizado: Penetración del crimen organizado en las instituciones públicas y económicas, violencia social y debilitamiento del Estado de derecho.

1.3. Panorama Económico.

El análisis del contexto económico de una región o país es una herramienta fundamental para la toma de decisiones informadas, la comprensión del entorno, la evaluación de impacto y la mejora de la competitividad.

Para comprender los beneficios de la actividad económica se debe tomar en cuenta aspectos como la equidad en la distribución de los ingresos, el desarrollo sostenible, oportunidades de empleo formal e informal y la gestión del gobierno.

Desempeño de la economía. Al respecto, el Sexto Informe del Estado de la Región 2021, menciona que la suma del PIB⁷ de los países CARD representó en el 2010 un 3.8 del PIB de América Latina y el Caribe y para el 2019 un 6.3, lo que denota crecimiento moderado de la economía en la región

Las diferencias entre los países son significativas, las brechas se han profundizado en los últimos años, por su parte, Panamá y Costa Rica tienen un PIB per cápita mucho más alto que el resto de la región y Nicaragua ha experimentado una disminución del PIB per cápita en los últimos años.

“Durante el período 2015-2019 inmediatamente anterior a la pandemia, hubo manifiestas diferencias en el desempeño económico, que ahondaron las brechas intrarregionales. En ese lustro, mientras que República Dominicana y Panamá aumentaron su PIB per cápita en más de un 10%, Nicaragua experimentó una disminución del 4%, especialmente después del advenimiento de la crisis política en 2018”. (Programa Estado de la Nación, 2021, pág. 94)

Por su parte, el Estado de la Región plantea que los países con menor PIB per capital se beneficiaron por una o dos décadas donde se mantuvo el bono demográfico⁸, sin embargo, para aprovechar al máximo este fenómeno poblacional donde los países tienen la mayor cantidad de población en edades productivas, debieron invertir en educación, formación, creación de empleos, infraestructura y reducción de la desigualdad.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en el Informe denominado *“Estudio económico de Centroamérica y la República Dominicana en 2023 y perspectivas para 2024”* (Padilla Pérez, y otros, 2023), brinda una visión actualizada del contexto internacional que influye en la región, y que se resume en los siguientes tres puntos:

1. Se proyecta que la economía mundial crecerá un 3,0% en 2023, una desaceleración respecto al 3,5% registrado en 2022. Esta menor dinámica se atribuye principalmente a la desaceleración del consumo en las economías

⁷ PIB es una medida económica que se utiliza para medir el crecimiento económico, pero no el bienestar de la población.

⁸ El término “bono demográfico” es un concepto económico que considerado como la parte del crecimiento económico de un país los cambios que ocurren en la estructura por edad de su población.

- avanzadas, los altos niveles de precios y el endurecimiento de la política monetaria, así como a un menor ritmo de expansión del comercio mundial. Esta tasa de expansión esperada para 2023 es inferior al promedio registrado entre 2010 y 2019 (3,7%).
2. Se destaca que el volumen del comercio mundial se contrajo en los primeros siete meses de 2023, principalmente debido al menor crecimiento de la economía mundial, la guerra en Ucrania, las presiones inflacionarias y las tensiones geopolíticas. En 2022, el crecimiento del volumen del comercio mundial ya se había desacelerado, con una caída en el último trimestre tras una relativa resiliencia en los primeros nueve meses del año.
 3. En cuanto a la política industrial y tensiones comerciales, plantea un retorno a una política industrial activa en países como Estados Unidos, Europa y China, con un papel creciente del sector público en la economía. Esta tendencia se ve marcada por el fortalecimiento de agrupaciones regionales para reducir la dependencia de mercados lejanos. En China, también se observa un fortalecimiento de las agrupaciones económicas regionales en respuesta a las tensiones comerciales con Estados Unidos

De manera más puntual, el informe planteando una desaceleración en la actividad económica en los primeros meses de 2023, con un crecimiento interanual del PIB promedio de la subregión de 3,0%, frente al 4,8% en el mismo período de 2022. Costa Rica reportó la mayor expansión 5,0%, seguido de Guatemala y Nicaragua, ambos con 3,8%, mientras que la República Dominicana mostró el menor incremento 1,2%.

Las razones de la desaceleración económica son varias, pero el informe identifica:

Figura 6. Razones de la desaceleración económica para Centroamérica y la República Dominicana en 2023



Fuente: Elaboración propia a partir de Informe denominado “Estudio económico de Centroamérica y la República Dominicana en 2023 y perspectivas para 2024.

El estudio plantea que para el segundo semestre de 2023 la región mantenga un crecimiento moderado, donde la recuperación del sector turismo podría impulsar el crecimiento en algunos países.

En el caso de Costa Rica la OCDE considera que:

“... para el en 2024, se espera un crecimiento económico robusto para Costa Rica. Prevé un crecimiento del 5,1% en 2023 y tasas del 3,5% y 3,6% para 2024 y 2025, respectivamente. Esto contrasta de forma clara con las economías de los miembros de la OCDE, que se esperaba que crecieran de media al 1,7% en 2023, 1,4% en 2024 y 1,8% en 2025.

Mathias Cormann, Secretario General de la OCDE, destacó que "Costa Rica ha resistido notablemente bien las crisis globales y ha seguido asegurando un fuerte crecimiento económico en un entorno global desafiante. La rápida caída de la inflación ha protegido el poder adquisitivo de los hogares y sienta las bases para un inicio gradual de una flexibilización de la política monetaria."

El informe subraya la importancia de continuar con la flexibilización de la política monetaria, siempre y cuando la inflación se mantenga por debajo del rango meta definido por el Banco Central de Costa Rica. Además, destaca que la perspectiva fiscal mejoró en 2023, con una postura presupuestaria restrictiva debido a la contención del gasto impuesta por la regla fiscal.” (Álvarez Araya, 2024)

Política Fiscal⁹. Como indica (Padilla Pérez, y otros, 2023) Centro América y República Dominicana durante el 2023, se caracterizó por un leve deterioro en las finanzas públicas, con desafíos relacionados al pago de intereses, la contratación de deuda y los requerimientos financieros del Estado.

Es de importancia para la región mantener un equilibrio entre el gasto público procrecimiento y la sostenibilidad fiscal para enfrentar los desafíos futuros; postulado que es apoyado por la OCDE (2024) en donde menciona la importancia para Costa Rica, en mantener una postura presupuestaria restrictiva debido a la contención del gasto público por la regla fiscal.

En el informe (Padilla Pérez, y otros, 2023) se indica que las finanzas públicas en la mayoría de los países de CARD tendrán un leve deterioro en 2023, con un déficit fiscal promedio estimado en 2,3% del PIB, ligeramente superior al déficit promedio del 2022. Los riesgos asociados a este escenario incluyen el alto nivel en el pago de intereses, la contratación de nueva deuda y el aumento de los requerimientos financieros del Estado.

Al respecto la (OCDE, 2023) señala que:

“La perspectiva fiscal mejoró, pero continúa siendo complicada Después de una década de aumento del déficit fiscal, el desempeño fiscal mejoró, gracias a una actividad económica más

⁹

La política fiscal es el conjunto de medidas que toma un gobierno para influir en la economía del país a través del gasto público y los impuestos. Es una herramienta importante para Promover el crecimiento económico, reducir la desigualdad y estabilizar la economía.

fuerte de lo esperado en 2021 y al hecho de que todos los elementos de la reforma fiscal de 2018, como la regla fiscal y el IVA, entraron en vigencia por primera vez. Con una deuda pública del 70% del PIB y un alto costo en intereses por la deuda (Figura 3), mantener la prudencia fiscal, incluso garantizando la implementación plena de la regla fiscal, es fundamental para la sostenibilidad de la deuda. El costo por las tasas de interés podría aumentar más de lo previsto ante los aumentos constantes en las tasas de interés globales.” (OCDE, 2023) Subrayado no pertenece al original

Al respecto recomienda:

“Contener el gasto público y mejorar su calidad para contribuir más al crecimiento y la equidad es un reto fundamental. Los esfuerzos continuos de reasignación de gastos, basados en revisiones de gastos, pueden facilitar el uso de gastos de capital para atender las brechas de infraestructura. Se espera que la implementación de la ley marco de empleo público, clave para cumplir con la regla fiscal y mejorar la eficiencia del sector público, genere un ahorro anual de 0,8% del PIB.

El sistema tributario depende demasiado de las contribuciones a la seguridad social. Esto favorece la informalidad, erosiona la base tributaria y genera desigualdades. La ampliación de las bases tributarias promete aumentar los ingresos sin aumentar las tasas, y lograr que el sistema tributario sea más progresivo. Avanzar hacia un sistema de pago y recaudación de impuestos más centralizado y menos fragmentado podría generar ganancias en la eficiencia y facilitar el cumplimiento tributario. Hacer que las cargas de la seguridad social sean más progresivas, al reducirlas para los trabajadores de bajos ingresos, puede permitir la creación de empleos formales.” (OCDE, 2023)

Política monetaria¹⁰ La política monetaria tiene un impacto complejo y multifacético, los bancos centrales de cada país buscan controlar la cantidad de dinero en circulación, y la disponibilidad de créditos en la economía. Esta política se implementa a través de la regulación de las tasas de interés, el consumo, la inversión, empleo, inflación, distribución de los ingresos, tipo de cambio y la estabilidad financiera.

En el informe elaborado por (Padilla Pérez, y otros, 2023) señala que para el 2023, la política monetaria en los países de la CARD ha mantenido un enfoque restrictivo con distintas variaciones entre ellos, algunos países han reducido sus tasas de interés, mientras que otros las han mantenido estables o han realizado ajustes al alza.

“En los primeros ocho meses de 2023 dos países redujeron su tasa de política monetaria (Costa Rica y la República Dominicana), mientras que Honduras y Nicaragua la mantuvieron sin cambios. En sentido contrario, Guatemala realizó cuatro ajustes al alza entre enero y abril, para mantenerla estable desde entonces. En 2023 los flujos de comercio de CARD presentarán una desaceleración importante, en línea con el menor crecimiento de los intercambios mundiales.” (Padilla Pérez, y otros, 2023,

¹⁰ La política monetaria es el conjunto de medidas que toma el banco central de un país para controlar la cantidad de dinero en circulación y las tasas de interés. Su objetivo principal es mantener la estabilidad económica a través del control de la inflación.

pág. 11)

Además, la política monetaria ha sido impactada por los cambios en los flujos comerciales, los cuales se relaciona con la situación económica global y los cambios en las dinámicas del comercio internacional, que, para el primer trimestre del 2023, fue menor a la reportada en los años anteriores.

Para Costa Rica se menciona que:

“El informe global (OCDE 2023) señala una desaceleración económica debido a la política monetaria restrictiva para contener las presiones inflacionarias. Se prevé una inflación promedio del 7,0% en 2023 para las economías OCDE, disminuyendo a 5,2% en 2024 y 3,8% en 2025. El comercio global también se ha debilitado, afectado por factores coyunturales y estructurales.

Como toda moneda tiene dos caras, he percibido desde Costa Rica una serie de quejas sobre la situación de la economía. Así, por ejemplo:

- 1. Que el tipo de cambio está demasiado bajo y afecta la competitividad sobre todo de exportadores, sector turismo y empresas en zonas francas.*
- 2. Que la tasa de política monetaria sigue estando muy arriba y apenas bajó un 0,25% en diciembre. Sigue en 5.75%.*
- 3. Que la magnitud sin precedentes de 14 mil millones de dólares de las reservas monetarias internacionales en el Banco Central presiona el tipo de cambio hacia abajo.*
- 4. Que sería deseable que la tasa de inflación deje de estar en números negativos y suba hasta un 2% o 3% positivo.” (Álvarez Araya, 2024)*

A nivel nacional desde julio del 2022, el país ha visto un descenso del precio del dólar, al 10 de abril del 2024 el valor de la moneda extranjera llegó a un valor de referencia de ₡500, un umbral que no se veía desde finales del 2013.

Según los datos del Banco Central de Costa Rica (BCCR), el precio del dólar para este miércoles se redujo ₡2,59 en relación con el mismo día de la semana anterior, cuando el tipo de cambio fue de ₡504,99. Además, es ₡0,35 más bajo que el valor del martes 9 de abril, esto según datos publicados en el periodo La Nación. **(La Nación, 2024)**

“Un estudio de la Universidad Nacional (UNA) prevé que el precio del dólar continuará durante este año en un nivel bajo debido a la persistencia en las condiciones de abundancia por los mayores flujos de inversión extranjera directa (IED), las exportaciones y los créditos otorgados al sector público y privado. Lo anterior tendría como consecuencia adversa una pérdida en la competitividad de Costa Rica y una afectación del empleo.

Esta situación se detalla en el II Informe de Proyecciones Macroeconómicas 2024 y Análisis de las Causas e Implicaciones de la Evolución del Tipo de Cambio elaborado por el Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible (Cinpe-UNA) presentado en conferencia de prensa este miércoles 10 de abril.

(...) el escenario base del estudio se asume que el precio de la divisa terminará el año entre €510 y €530 por dólar. “En cuanto a los factores que explican el tipo de cambios está un sector exportador más dinámico, en especial servicios, la recuperación del turismo y un mayor flujo de capitales de inversión extranjera que refleja la disminución en la percepción de riesgo país”, (...).

Otro elemento que fundamenta la proyección es que la demanda de dólares, especialmente por la Refinadora Costarricense de Petróleo (Recope), disminuye por los menores precios internacionales de los hidrocarburos.

“La baja del tipo de cambio responde a temas estructurales, pero tiene efectos a nivel de distribución porque las empresas más pequeñas son las perjudicadas por el nivel del tipo de cambio como las de guías de turismo o trabajadores independientes. Y al sector exportador de gran escala también les perjudica, pero tienen una mayor demanda externa” (...). (La Nación, 2024)

Integración comercial La OCDE 2023, señala que el fuerte compromiso de Costa Rica con el comercio ha atraído inversión extranjera directa, diversificado las exportaciones y permitido ascender en las cadenas globales de valor. Además, las tendencias de nearshoring¹¹ ofrecen nuevas oportunidades para Costa Rica, así como la matriz eléctrica limpia y el plan de descarbonización de Costa Rica pueden convertirlo en un líder mundial en exportaciones bajas en carbono.

Para continuar fortaleciendo la integración regional es importante que Costa Rica debe implementar reformas para impulsar la competencia y mejorar el funcionamiento del mercado. Además, es relevante continuar la lucha contra la corrupción y reducir la huella de carbono del sector del transporte

Comercio de bienes y servicios. La guerra en Ucrania, la inflación y tensiones geopolíticas impactaron para que durante el primer semestre del 2023 el volumen del comercio mundial disminuyera, coyuntura que se identifica en los países de la CARD, quienes adaptarse a un entorno económico cambiante y desafiante, que estuvo caracterizado por:

“En términos de valor, las exportaciones de bienes de la subregión aumentaron un 5,6% (tasa interanual) en el primer trimestre de 2023, mientras que en todo 2022 se expandieron un 15,7% (tasa anual) y 28,7% en 2021. Por su parte, las importaciones de bienes disminuyeron un 0,1% en los primeros tres meses de 2023 a tasa interanual, después de crecer un 26,5% en todo 2022 y 40,0% en 2021” (Padilla Pérez, y otros, 2023, pág. 19)

Algunos indicadores económicos al respecto que menciona (Padilla Pérez, y otros, 2023), son:

¹¹ El nearshoring es una práctica empresarial en la que una empresa subcontrata parte de sus servicios o procesos a un proveedor ubicado en un país cercano geográficamente.

4. En el primer semestre de 2023, las exportaciones totales de las zonas francas y maquila de CARD mostraron una notable desaceleración, con un incremento interanual de un 1,8%. Disminuyeron en Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y la República Dominicana con tasas interanuales negativas. Esta caída se explica principalmente por una menor demanda de los Estados Unidos por productos manufacturados de la actividad maquiladora, especialmente textiles. Al contrario, Costa Rica reportó un crecimiento interanual de un 28,7% en el primer semestre de 2023, impulsado por las exportaciones de dispositivos médicos y nuevas inversiones en las zonas francas ante la creciente importancia del nearshoring.
5. En 2022, las exportaciones de las zonas francas y maquila de CARD crecieron un 14,8% en comparación con el aumento de un 31,9% en 2021. La desaceleración se debe a los mismos factores que afectaron al comercio en general.
6. Las exportaciones de servicios de CARD crecieron un 23,1% en el primer trimestre de 2023 (variación interanual). La República Dominicana (27,6%) y Costa Rica (27,7%) reportaron los mayores incrementos, debido, en ambos casos, a la continua recuperación del turismo luego de la pandemia.
7. El primer semestre de 2023 mostró un cambio de tendencia en cuanto al valor de las importaciones de petróleo de CARD con una reducción interanual de 16,2%.
8. En 2022, las importaciones de combustibles de CARD registraron un aumento interanual de un 55,2%, debido a los mayores precios internacionales de estos bienes.

La inversión extranjera directa. La inversión extranjera directa (IED) es un componente importante del flujo de capital entre países y puede tener un impacto significativo en la economía receptora. Algunos de los beneficios de la inversión extranjera directa incluyen la transferencia de tecnología, la creación de empleo, el aumento de la productividad, el acceso a nuevos mercados y la contribución al crecimiento económico. Los gobiernos suelen promover la IED mediante políticas y regulaciones que fomentan un entorno favorable para la inversión extranjera, como la simplificación de trámites, la protección de los derechos de propiedad, la estabilidad política y económica, y la infraestructura adecuada.

A nivel global en el 2022, se presentó una disminución de la IED significativamente por motivo del conflicto en Ucrania, los precios internacionales elevados de los productos energéticos y alimentos y las presiones por la deuda.

En el caso de Costa Rica, se recibieron en el 2022 flujos de inversión extranjera directa significativos, siendo uno de los países de la región CARD donde se vieron los flujos más elevados. El sector “greenfield” (dispositivos médicos) continúa inyectando recursos en el país, debido al interés en el nearshoring.

El Gobierno de Costa Rica, valora que en el 2023 (Presidencia de la República de Costa Rica, 2024), el país rompió récord en inversión extranjera directa, al cierre del año se invirtieron en el país \$3.921 millones en IED, un 31% más que la meta y un 24% más que en

2022. El 61% de la inversión se destinó a zonas francas, seguido por el régimen definitivo (19%), inmobiliario (7%), turismo (7%) y financiero (2%). Estados Unidos fue el principal origen de la IED (71%), seguido por Bélgica (11%), Suiza (4%) y Panamá (4%).

Pero las exportaciones también crecieron en un 8% en los dos primeros meses de 2024 comparado con 2023. Los principales productos exportados fueron dispositivos médicos (1.203 millones), piña (36 millones), banano (11 millones) y preparaciones para bebidas gaseosas (21 millones). Las principales regiones de exportación fueron América del Sur (30% de crecimiento), Asia (21%), Europa (9%), América del Norte (9%) y América Central (1%).

El Gobierno espera que para el 2024 continúe el crecimiento en la IED para Costa Rica entre un 5% a un 10%, en los sectores de servicios (tecnologías de la información y la comunicación (TIC), centros de servicios compartidos (CSC), y servicios empresariales), manufactura de dispositivos médicos, electrónica y ciencias de la vida y proyectos de infraestructura turística y desarrollo de nuevos destinos.

Según el documento *Perspectivas Económicas de América Latina* elaborado Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE), junto a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), la Corporación Andina de Fomento (CAF) y la Comisión Europea. (Alvarado, 2022) Costa Rica enfrenta 4 grandes retos en inversión y Desarrollo Sostenible, los cuales son:

1. Desigualdad: Costa Rica registra los niveles más altos de los países de América Latina que integran la OCDE.
2. Disminución de la inversión pública y privada: La inversión total, la inversión pública y privada desde el 2016 al 2022 ha ido disminuyendo. Además, el promedio de inversión para Costa Rica en comparación con otros países que conforman la OCDE es menor. Por lo que es importante, además, que el sector público desempeñe un papel crucial mediante la inversión en infraestructura pública estratégica y la movilización de inversión privada
3. Trabajadores en informalidad: la cantidad de informales se mantiene invariable del 2010 al 2020, pero si se analiza el grupo poblacional con menores ingresos el porcentaje de hogares informales crece, por el contrario, en la población con mayores ingresos donde la informalidad bajo. A pesar de esto el promedio de Costa Rica para el 2020 (26,8%) es más bajo que el promedio registrado en América Latina, donde llegó a 46,8%.
4. Aumenta el índice que mide la percepción de corrupción: El informe señala que hubo un aumento en el índice de percepción sobre corrupción. Esto refiere a la población que cree que actos corruptos afectan a las instituciones del país.

La calificación de Costa Rica pasó de 58 a 54, siendo que entre más cercano a cero significa que la población considera que hay mayor impacto de la corrupción en el país.



Remesas. Las remesas son un indicador económico importante porque proporcionan información sobre el flujo de dinero entre países, el impacto de la migración, la pobreza, el desarrollo económico y el bienestar social.

“La evolución de las remesas al tercer trimestre de 2023 (septiembre) permite proyectar para todo el año que los flujos totales hacia los países de CARD sumarán cerca de 53.330 millones de dólares (en comparación con los 48.450 millones de dólares recibidos en 2022)” (Padilla Pérez, y otros, 2023, pág. 22)

El Salvador, Nicaragua, Honduras y Guatemala son los países con mayor flujo de ingreso de remesas, que representan alrededor de una cuarta parte del PIB, principalmente proveniente de Estados Unidos, para el 2022 los países retomaron el flujo de ingreso de dineros a los observados en el periodo previo a la pandemia.

Salvo en Costa Rica y Panamá, en los países de CARD las remesas familiares tienen un peso central en la actividad económica, asimismo son un factor de contención de los choques económicos y sociales adversos.

Actividad Económica: Tal como menciona Padilla Pérez y otros, 2023, el volumen del comercio mundial se contrajo en los primeros siete meses de 2023, principalmente debido al menor crecimiento de la economía mundial, la guerra en Ucrania, presiones inflacionarias y tensiones geopolíticas.

El comportamiento del Índice Mensual de Actividad Económica (IMAE)¹² entre enero de 2019 y julio de 2023 muestra una desaceleración gradual de la actividad económica desde 2021 en la subregión de Centroamérica y la República Dominicana. En los primeros seis meses de 2023, se reportó un crecimiento interanual promedio del 4,0%, en comparación con el 6,3% registrado en el mismo período de 2022.

En el caso específico de Costa Rica, se observó el mayor crecimiento interanual promedio del IMAE (5,8%) entre enero y junio de 2023. Este crecimiento se explica principalmente por el crecimiento de dos dígitos en la industria de la construcción y manufacturera, destacando los regímenes especiales para la fabricación de equipo y dispositivos médicos. Por otro lado, la República Dominicana tuvo el menor crecimiento con un 1,2% en el mismo período.

Estos datos reflejan la variabilidad en el desempeño económico de los países de la región, con Costa Rica destacándose por su crecimiento impulsado por sectores específicos como la construcción y la manufactura de dispositivos médicos, mientras que la República Dominicana experimentó un menor crecimiento en el mismo período.

¹² El IMAE es un indicador económico clave que permite seguir de cerca la evolución de la producción en un país y tomar decisiones informadas sobre la economía.



Precios. La inflación interanual es una medida del cambio en el nivel general de precios en un periodo de un año. Es un indicador importante para los consumidores quienes pueden saber cómo han cambiado los precios de los bienes y servicios que compran a lo largo de un año, las empresas al ayudarles a tomar decisiones sobre precios, productos e inversión y los gobiernos para evaluar la efectividad de sus políticas económicas.

Tal como menciona (Padilla Pérez, y otros, 2023), durante los primeros nueve meses de 2023, se observó un aumento promedio del 8,9% en el índice de precios de alimentos en Centroamérica y la República Dominicana. Las mayores variaciones se registraron en Nicaragua, Honduras y Guatemala, mientras que Panamá reportó el menor incremento.

En el caso de Costa Rica, se indica que, en septiembre de 2023, se observó una caída del 2,2% en la variación interanual del índice de precios al consumidor en Costa Rica, en comparación con un aumento del 10,4% en el mismo mes de 2022. Esta disminución se debió principalmente a una reducción en el costo de transporte, impulsada por menores precios de combustibles y una disminución en las tarifas de autobuses.

Mercado laboral y salarios. El estudio realizado por (Padilla Pérez, y otros, 2023) identifica en cuanto al mercado laboral y salarios en la CARD, que la región presentó una compleja y desafiante coyuntura en temas como la informalidad laboral, las brechas de género y los factores externos que impactan en el empleo en la región.

Se destaca que los niveles de empleo han tenido un comportamiento heterogéneo en la región debido a un contexto nacional e internacional complejo. Factores como el bajo crecimiento mundial de la actividad económica, altas tasas de interés, altos precios de materias primas y eventos climáticos extremos han impactado en el mercado laboral.

En cuanto a la informalidad laboral y limitaciones en el crecimiento del empleo un porcentaje significativo del empleo en la región se registra en el sector informal, caracterizado por la falta de seguridad social, menores ingresos y escasa estabilidad laboral. La informalidad laboral representa, en promedio, el 60,7% del empleo total en 2022 en los países que reportan información.

Respecto a las brechas de género persisten diferencias salariales entre hombres y mujeres, lo que puede llevar a las mujeres a enfrentar dobles jornadas laborales y afectar los ingresos de hogares con jefaturas femeninas. Por lo que, es importante incrementar la participación femenina en el mercado laboral para distribuir equitativamente el trabajo de cuidado.

Algunos indicadores de relevancia entorno al tema de la empleabilidad son monitoreados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), quien indica que, para el primer trimestre del 2024, la tasa de desempleo nacional continúa manteniendo un comportamiento estable en los últimos meses y se registró en 7,8 % durante el trimestre móvil de diciembre 2023 y enero-febrero de 2024. La tasa de desempleo masculina se estimó

en 7,4 % y la femenina en 8,4 %.

- *Población desempleada: La población desempleada se estimó en 182 mil personas, de estas 107 mil son hombres y 75 mil mujeres. En comparación con el mismo periodo del año anterior la población desempleada nacional disminuyó en 82 mil personas, de las cuales 23 mil son hombres y 59 mil mujeres, todos los cambios fueron estadísticamente significativos.*
- *Tasa de desempleo: La tasa de desempleo nacional fue 7,8 %; en hombres 7,4 % y en mujeres 8,4 %. Al compararlas con el mismo trimestre del año anterior, la tasa de desempleo nacional presentó una reducción estadísticamente significativa de 3,2 p.p.; para los hombres fue 1,5 p.p. y para la población de mujeres la reducción fue 5,6 p.p.*
- *Población ocupada: La población ocupada nacional fue 2,15 millones de personas, compuesta por 1,34 millones de hombres y 816 mil mujeres. Este indicador no presentó variación estadísticamente significativa con respecto al mismo trimestre del año anterior.*
- *Tasa de ocupación: El porcentaje de personas ocupadas con respecto a la población de 15 años o más fue 51,5 %. Por sexo, la tasa de ocupación de hombres fue 63,8 % y la de mujeres 39,1 %. Este indicador no presentó variación estadísticamente significativa con respecto al mismo trimestre del año anterior.*
- *Empleo informal: Se estimó que la población ocupada con un empleo informal para el trimestre diciembre 2023 y enero, febrero 2024 fue cerca de 809 mil personas, de las cuales 505 mil correspondieron a hombres y 305 mil a mujeres. Se presentó una disminución interanual estadísticamente significativa de 102 mil personas a nivel nacional, 64 mil hombres y 38 mil mujeres.*
- *Del total del empleo informal, se estimó que 431 mil personas desempeñaron labores de manera independiente, mientras que 378 mil trabajaron como asalariados o auxiliares familiares.*
- *Fuerza de trabajo: La población en la fuerza de trabajo nacional fue 2,33 millones de personas, de las cuales, 1,44 millones son hombres y 891 mil son mujeres. Este indicador presentó una disminución estadísticamente significativa de 62 mil mujeres, con respecto al mismo trimestre del año anterior.*
- *Adjuntos a esta noticia encontrará los archivos con el Resumen de Resultados de la ECE, trimestre móvil de diciembre 2023 y enero-febrero 2024, así como la Infografía con los principales indicadores.. (INEC, 2024)*

Impacto de la Pandemia. En cuanto a temas económicos la OCDE menciona que la economía de Costa Rica se recuperó bien e la recesión causada por la pandemia.

“El desempeño sostenido y resiliente de las exportaciones continúa favoreciendo el crecimiento, mientras que el consumo se ve obstaculizado por la alta inflación y el desempleo. La situación fiscal mejoró, pero continúa siendo desafiante, por lo que es necesario continuar

haciendo esfuerzos para contener el gasto y aumentar la eficiencia del sector público durante varios años. Mantener y reforzar la apuesta por la inversión extranjera directa y el comercio, que ha sido clave para diversificar la canasta de las exportaciones, y mejorar las condiciones para que las empresas nacionales prosperen son desafíos importantes para mejorar los niveles de vida y la generación de empleo formal. Esto requeriría reducir la carga regulatoria, mejorar la combinación de impuestos, fomentar una mayor competencia en mercados clave y continuar los esfuerzos para lograr la descarbonización y proteger el medio ambiente. Promover una mayor participación laboral femenina y mejorar la protección social ayudarán a una mejor adaptación a los cambios demográficos y a mejorar la igualdad de oportunidades... (OCDE, 2023)

Por lo que, para mejorar el crecimiento de la economía la OCDE recomienda fomentar el aumento del empleo formal y con una justa remuneración a fin de mejorar el nivel de vida de la población, aumentar la calidad de la educación y la formación para tener una fuerza laboral más capacitada, impulsar la competencia entre las empresas a través de la reducción de las barreras de entrada a nuevos mercados y promoviendo la competencia entre las empresas, mejorar la participación femenina en el mercado laboral y reducir los casos de corrupción a través del fortalecimiento de las instituciones y combatir la corrupción para mejorar el clima de negocios y la confianza en el gobierno.

Respecto a temas laborales, la pandemia también tuvo una gran incidencia, todos los grupos demográficos experimentaron un deterioro de la tasa de desempleo en el segundo trimestre del 2020 al llegar a un 24%, el doble que lo registrado en el primer trimestre.

“Las mujeres de baja calificación educativa de todas las generaciones, junto con los hombres Millennials, fueron las personas con mayores problemas de desempleo al inicio de la pandemia, con el mayor efecto en las mujeres de esta generación más joven. Pero un año después, las personas no calificadas han tenido una lenta recuperación, especialmente las industrias y ocupaciones y por lógica en el ingreso de los hogares.” (Jiménez Fontana & Morales Aguilar, 2021, pág. 3)

Respecto a los grupos poblacionales el informe señala que en el año 2021, se observa que las personas de la Generación X (nacidos entre 1965 y 1981) con un menor nivel educativo enfrentan tasas de desempleo similares a las del inicio de la pandemia, mientras que aquellos con mayor educación apenas muestran efectos perceptibles. Por otro lado, la generación Millennials (nacidos entre 1981-1996) experimentó los mayores aumentos en el desempleo en 2020, tanto en hombres como en mujeres, siendo estas últimas las que aún enfrentan problemas un año después, especialmente aquellas con baja calificación, a diferencia de los hombres que prácticamente han recuperado sus niveles de empleo.

Una estrategia para mitigar el impacto de la pandemia en el ámbito laboral fue el fortalecimiento del teletrabajo, que se venía implementaba en Costa Rica ya desde hace varios años, aunque de manera incipiente. Este cambio en las modalidades de trabajo se implementó de forma disruptiva y acelerada en las instituciones estatales y empresas privadas, apoyándose en mejoras en las condiciones y un aumento en la cobertura y disponibilidad de equipos e infraestructura tecnológica en el país.



Con la pandemia por el COVID-19 el país fortalece el marco legal para el teletrabajo promulgado en el 2019 la Ley 8349 "Ley de Promoción del Teletrabajo", donde se establece los derechos y obligaciones de los trabajadores y empleadores en el marco del teletrabajo. Otros recursos legales adicionales se pueden consultar en la página del Ministerio de Trabajo <https://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/teletrabajo.html>

La cantidad de personas teletrabajadoras en el 2020 según datos de la Encuesta Continua de Empleo (ECE) del Instituciono Nacional de Estadísticas y Censos es del 21.2% (275 mil persona teletrabajadoras), anualmente disminuye y para el primer trimestre del 2024 el porcentaje se retrae a un 9.6% (155 517 personas teletrabajadores). Para el 2024, el perfil de la persona teletrabajadora se podría caracterizar como:

Persona adulta entre los 33 a44 años (32.7%), con universidad completa o incompleta (87.5%), trabaja jornadas de tiempo completo de 40 a 48 horas (95.5%), que se dedica a puestos de directores, gerentes, profesionales, científicos e intelectuales (41.8%) o actividades profesional y administrativas de apoyo (22.5%), en el sector privado (82.4%), como empleados formales (91.2%)

Tal como lo menciona (Rivera Alfato & Mora Jiménez, 2021) el teletrabajo ha generado un impacto diferente en las mujeres, dado que han sido las más afectadas en términos de pérdida de horas de trabajo y sobrecarga de actividades de atención en primera línea de la pandemia.

Además, las mujeres son quienes mayormente han asumido actividades de teletrabajo, lo que ha generado la necesidad de equilibrar las labores de cuidado con las tareas laborales. Dándose un recargo de las labores domésticas, de cuidados y educativas que se han intensificado al conjugarse en el mismo tiempo y espacio con las tareas laborales, generando una jornada interminable con múltiples consecuencias sociales y políticas.

Estos impactos resaltan la importancia de considerar las condiciones específicas de las mujeres al promover el teletrabajo como una modalidad laboral, así como la necesidad de implementar políticas que aborden de manera integral la conciliación entre el trabajo remunerado

La implementación del teletrabajo a nivel mundial y las condiciones que se desarrollaron en el país a partir de la pandemia, tales como su biodiversidad, entornos naturales, infraestructura de internet de alta calidad y velocidad, el costo de la vida y el estilo de vida relajado y tranquilo ha hecho a Costa Rica como un destino ideal para los nómadas digitales, al posicionarse entre los 13 países mejores del mundo, según el Rankin Digital Nomad Visa Index 2024. (Nestpick, 2024)

Costa Rica promulgo en el 2021 la Ley para atraer trabajadores y prestadores remotos de servicios de carácter internacional (Ley N° 10008), también conocida como "Ley de Nómadas Digitales". La cual tiene como objetivo crear un marco legal y regulatorio para atraer a trabajadores remotos y prestadores de servicios internacionales al país, con el fin de

fomentar la
visitación de larga estancia en Costa Rica y aumentar el gasto de recursos de origen extranjero en el país.

Según datos de la Revisa SUMMA:

“Se estima que para el 2050 habrá 1.000 millones de nómadas digitales a nivel mundial. Países como Costa Rica, Panamá, México y Argentina ofrecen visas que permiten establecerse por un periodo de tiempo para trabajar.

En Costa Rica, de acuerdo con datos de la Cámara Nacional de Turismo, cada nómada digital que decide viajar junto a su familia le puede inyectar a la economía del país €15 millones de colones, es decir más de \$23.000 por semestre. Se estima que en Costa Rica ya viven más de 4.000 nómadas digitales.” (SUMMA, 2023)

1.4. Panorama Social

Para alcanzar altos niveles de desarrollo humano a nivel social, es necesario que la población en general mejore sus condiciones de vida, a través de una vivienda digna, acceso a los servicios básicos como agua potable, electricidad y saneamiento, salud, educación, alimentación de calidad y mejora en las capacidades de participación económica de la población.

Demográfico. El Informe del Estado de la Región 2021 (**Programa Estado de la Nación, 2021**) evidencia que el panorama demográfico de América Latina y el Caribe (ALC) se caracteriza por cuatro tendencias principales: el envejecimiento poblacional, la disminución de la fecundidad, la migración internacional y las desigualdades.

Según datos del Sistema de Integración Centroamericana (SICA) a través de su portal de datos estadísticos Sistema Integrado de Información Estadística del SICA si-ESTAD¹³ los países que conforman la región CARD conforman en conjunto una extensión territorial de 579 950 km², siendo Nicaragua el país con la mayor extensión territorial. En la región la densidad poblacional es aproximadamente de 107 personas por kilómetro cuadrado, donde El Salvador, República Dominicana y Guatemala son los países con mayor densidad poblacional.

Tabla 1 Indicadores demográficos de los países que conforman la CARD, según datos del Sistema de Integración Centroamericana (SICA)

País	Extensión territorial KM2	Densidad poblacional	Total población (millones de personas)	Porcentaje población
Guatemala	108,890	161,5	18,07	29,6%
Belice	22,970	19,2	0,41	0,7%

¹³ <https://www.sica.int/si-estad/clasificacion/estadistica>

Honduras	112,490	85,3	9,3	15,2%
Nicaragua	130,370	50,2	6,6	10,8%
El Salvador	21,040	306,7	6,77	11,1%
Costa Rica	51,100	99	5,11	8,4%
Panamá	75,420	56,3	4,28	7,0%
República Dominicana	48,670	220,6	10,45	17,1%
TOTAL	579,950	107	60,98	100

Fuente: Elaboración propia a partir de las cifras oficiales de las oficinas nacionales de estadística de los países miembros del SICA. Datos al año 2020 y Belice 2019.

Guatemala, República Dominicana, Honduras y Nicaragua son los países con la mayor concentración de población¹⁴ en la región, que registra un total de 60 98 millones de personas, de las cuales el 50.9% son mujeres y el 49,1% hombres.

La tasa de crecimiento poblacional en Centroamérica y República Dominicana ha experimentado una desaceleración en las últimas décadas. Esta desaceleración se debe a diversos factores, como la disminución de la tasa de fecundidad, el aumento de la emigración y el envejecimiento de la población. Se espera que la tasa de crecimiento poblacional continúe desacelerándose en la región en los próximos años, esto según datos del (SICA, 2021) que señala que una tasa de crecimiento en la región de 2.1% al 2020, no obstante, se estima que para el 2022 la población incremente en un entre un 0.16 % como es el caso del El Salvador a un 1.58% Panamá¹⁵

La población con edades que van de 25 a 30 años son los grupos predominantes en la zona 58,1% lo que representa 34.4 millones de personas, por el contrario, la población mayor de 65 años es el grupo de menor representación, el cual constituye el 6.5% equivalente a 4 millones de personas. El 16,4% (9.98 millones de personas) y el 19% (11.6 millones de personas) son poblaciones menores de 15 años y entre 15 a 24 años.

En la región el número promedio de años que una persona puede vivir es de 75.5 años, para las mujeres la esperanza de vida es 78.7 años en promedio, mientras que para los hombres es de 72.4 años (SICA, 2021). Este indicador es de gran relevancia dado que indica cuántos años más, en promedio, puede esperar vivir una persona a partir de una edad específica, suponiendo que las condiciones de mortalidad no cambien, o alguno de

¹⁴ El tamaño de una población es una combinación de la tasa de fecundidad, tasa de mortalidad y migración

¹⁵ Para conocer el crecimiento poblacional por país consultar <https://www.datosmundial.com/crecimiento-poblacional.php>

sus factores no influyan significativamente¹⁶. Para Costa Rica los datos que muestra el Censo de Población y Vivienda 2011, del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) reportan una esperanza de vida de 80.4 años (77.9 años para los hombres y 82.8 años para las mujeres)

Datos del informe del Estado de la Región (2021) la población de América Latina y el Caribe está envejeciendo a un ritmo acelerado. Se espera que la proporción de personas mayores de 60 años aumente del 13,4% en 2022 al 25,5% en 2050. Este envejecimiento se debe a la disminución de la fecundidad y al aumento de la esperanza de vida y tiene importantes implicaciones para el desarrollo económico y social de la región, como la presión sobre los sistemas de salud y pensiones. Se estima que para el 2070, la mayoría de las economías mundiales estarán envejecidas.

El Informe Estado de la Región (2021) menciona que la región CARD muestra una tendencia a concentrar la población en zonas urbanas. Esta es una tendencia mundial asociada a procesos de modernización económica y social. El país con mayor población urbana es Costa Rica, donde casi ocho de cada diez habitantes residen en las ciudades. Según datos de (SICA, 2021) el 62,8% de la población se ubican en zonas urbanas, aproximadamente 38.3 millones de personas y el 37.2% en zonas rurales, aproximadamente 22.7 millones de personas.

“Fecundidad: Según datos del Informe Estado de la Región (Programa Estado de la Nación, 2021) la tasa de fecundidad total en América Latina y el Caribe ha disminuido de forma sostenida en las últimas décadas. Este indicador mide la cantidad de hijos que en promedio tiene una mujer en toda su vida y para el 2022 se registró en 1,85 hijos por mujer, por debajo del nivel de reemplazo de 2.1, que es la cantidad de hijos o hijas que se necesitan para mantener una población constante, sin crecimiento y decrecimiento¹⁷.

“Hasta el momento, ningún país de América Latina traspasó el límite de 1.5 hijos por mujer (fecundidad muy baja), por lo que la región está a tiempo para evaluar la posibilidad de que la fecundidad caiga por debajo de dicho nivel y adelantar soluciones a las potenciales consecuencias problemáticas que se asocian a la caída extrema de la fecundidad” (Cabella & Nathan , 2018, pág. 10)

Los mecanismos demográficos que explican la baja fecundidad en la región de América Latina y el Caribe incluyen:

¹⁶ Los factores que influyen en la esperanza de vida de una población son: la tasa de mortalidad, los niveles de desarrollo de cada país, las condiciones de vida de las mujeres y acceso a los servicios de atención médica y el acceso a la educación, la distribución de los ingresos, la desigualdad social y la violencia.

¹⁷ Algunos factores que afectan la fecundidad de reemplazo son la mortalidad infantil, la migración, la edad de la madre, el nivel educativo, la incorporación de la mujer en el mercado laboral y el acceso a métodos anticonceptivos.

- Elección de un número pequeño de hijos (quantum): En los países más desarrollados de la región, la preferencia por tener un número reducido de hijos es común, lo que contribuye a la baja fecundidad.
- Postergación del primer nacimiento (tempo): La tendencia a retrasar el primer nacimiento debido a factores como la educación, el empleo y la búsqueda de estabilidad económica influye en la reducción de la fecundidad.
- Aumento de la proporción de mujeres que no tienen hijos (nuliparidad permanente): El incremento en la proporción de mujeres que deciden no tener hijos o que postergan la maternidad de manera indefinida también contribuye a la baja fecundidad en la región

Estos efectos demográficos y socioeconómicos resaltan la importancia de abordar la baja fecundidad desde una perspectiva integral que considere tanto las implicaciones demográficas como las consecuencias en la sociedad y la economía local. Por lo que es importante que los países de la región trabajen en la construcción de política pública efectiva que permita la conciliación de la familia-trabajo, acceso a guarderías, permisos de maternidad y paternidad, y horarios flexibles que puede contribuir a mantener la fecundidad en niveles sostenibles. Así como en la promoción de la igualdad de género en todos los ámbitos (educativos, laborales y toma de decisiones) y acceso a servicios de salud reproductiva.

La disminución en la cantidad de nacimientos que se han registrado en los países de la región CARD con lleva a un envejecimiento de la población y a una reducción en la cantidad de habitantes, esto trae repercusiones tales como:

- Envejecimiento de la población: Una baja fecundidad conlleva a una disminución en la tasa de natalidad y un aumento en la esperanza de vida, lo que puede resultar en un envejecimiento de la población. Esto puede tener implicaciones en la sostenibilidad de los sistemas de seguridad social y pensiones, así como en la disponibilidad de mano de obra activa para sostener la economía.
- Desafíos en la fuerza laboral: La reducción en la tasa de fecundidad puede llevar a una disminución en la oferta de trabajo en el futuro, lo que podría afectar la productividad y competitividad de los países. Además, la necesidad de políticas de conciliación familia-trabajo y el fomento de la participación femenina en el mercado laboral pueden ser aspectos por considerar para mitigar estos efectos.
- Cambios en la estructura familiar: La baja fecundidad puede influir en la estructura familiar, con una disminución en el tamaño de las familias y posibles cambios en la dinámica de cuidado, la distribución de roles y responsabilidades, y la solidaridad intergeneracional. Esto puede tener implicaciones en la cohesión social y en la forma en que se organizan las relaciones familiares.
- Impacto en la economía: La baja fecundidad puede afectar el crecimiento económico a largo plazo, ya que una menor tasa de natalidad puede traducirse en una menor demanda interna, menor dinamismo en el mercado laboral y posibles desafíos en la sostenibilidad de los sistemas de seguridad social. Esto

puede requerir ajustes en las políticas económicas y sociales para hacer frente a estos cambios demográficos.

Mortalidad. La tasa bruta de mortalidad para los países de la CARD es de 5,4% muertes.

La Tasa de Mortalidad en Costa Rica se ha incrementado respecto a 2021 en el que fue del 7.19%, es decir 7.19 muertos por cada 1000 habitantes, esto significa un incremento de un 1.57% respecto al 2020 que se reportó en un 5.63%. Por el contrario, hay países como es el caso de Nicaragua que registran una caída en el 2020 fue del 5,7% y en el 2021 de un 4.87%,

Las principales causas de mortalidad en la región son las enfermedades no transmisibles, como las enfermedades cardíacas, los accidentes cerebrovasculares, el cáncer y la diabetes; las enfermedades transmisibles, como las infecciones respiratorias, la tuberculosis y el VIH/SIDA, además de los hechos de violencia, por ejemplo, la tasa de homicidios en Centroamérica es la más alta del mundo, con un promedio de 20 homicidios por cada 100.000 habitantes.

Tabla 2 Tasa Mortalidad de los países Centroamericanos y República Dominicana.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del portal	País	Tasa mortalidad		Tasa mortalidad infantil	
		2020	2021	2020	2021
	Guatemala	5.34%	6.50%	20,2	19,6
	Belice	5.24%	6.35%	10,1	9,6
	Honduras	4.95%	5.61%	14,7	14,2
	Nicaragua	5.70%	4.86	12,1	11,4
	El Salvador	8.44%	8.66%	11,1	10,7
	Costa Rica	5.63%	7.19%	6,7	6,2
	Panamá	5.75%	6.07%	12,4	11,9
	República Dominicana	6.46%	6.68%	27,8	27,3

Datosmacro.com y datos.bancomundial.org

A nivel regional el descenso de la mortalidad infantil ha mostrado una tendencia hacia la baja en todos los países de la región <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.DYN.IMRT.IN?end=2021&locations=BZ-CR-GT-SV-HN-NI-PA-DO&start=2015&view=chart> sin embargo, para República Dominicana y Guatemala el panorama no es tan favorable como en Costa Rica que reporta los niveles más bajos de muerte infantil en la región con una tasa de 6.2 infantes



por cada 1000. El descenso en la mortalidad infantil se asociado a la mejora en los servicios de salud y saneamiento, lo que ha generado un aumento en la esperanza de vida al nacer en toda la región.

Bono demográfico: El incremento en la cantidad de población en edad productiva, conocido es como bono demográfico y es resultado del proceso de transición demográfica que se ha venido presentando en los países de la región. *El Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía (Celade), una división de la Cepal ha estimado que Costa Rica terminó ese periodo en el año 2020, Panamá terminaría entre 2020 y 2030, Nicaragua lo haría entre 2030 y 2040 y los demás países entre 2040 y 2050.* (Programa Estado de la Nación, 2021)

Estas tendencias demográficas de disminución en la natalidad, aumento de la esperanza de vida, aumento de la población en edad de trabajar conducen para que en el 2040 Costa Rica experimente su segundo bono demográfico.

Según informó el Centro de Población en Estudios Demográficos de la Universidad de Costa Rica

"El primer bono demográfico para Costa Rica terminará en el 2025; el país experimentó por décadas una población que mayoritariamente estaba en edad productiva la cual, lastimosamente para Zulma Sosa, asesora regional de población y desarrollo (Celade) de la Cepal, el país no la supo aprovechar.

Lo que viene, según el análisis de las CNT, permite reconocer que Costa Rica como sociedad envejecida experimentará un fuerte impacto en su economía, asimismo, tendrá retos sustanciales a nivel fiscal, seguridad social, desigualdad y pobreza. Retos que vistos a través del análisis etario de la población, dan luces muy claras sobre el direccionamiento que debería llevar la política pública a nivel social y económico en los próximos años." (Richmond, 2019)

El artículo además menciona que el país no aprovecho el primer bono demográfico que finalizó en el 2015 implementando política pública enfocada a disminuir la presión en los servicios públicos enfocados a educación, salud, empleo y seguridad social, por lo que, es crucial que el gobierno planifique y aproveche esa mayor cantidad de población en edad de trabajar que dependiente (niños, niñas y adultas mayores)

"Es necesario revisar los beneficios para racionalizarlos, pero no es conveniente limitar los recursos destinados a la educación. Los jóvenes que estamos educando actualmente serán los responsables de financiar a una cantidad mayoritaria de adultos mayores en el futuro, lo que los obliga a ser más productivos que sus generaciones anteriores". (Richmond, 2019)

El envejecimiento de la población de Costa Rica implicará menos presión en los servicios públicos para las edades tempranas y mayores gastos en las edades avanzadas. Los resultados advierten que el gobierno actual es crucial en el financiamiento del déficit

de las personas adultas mayores.

El estudio concluye que, frente a los desafíos futuros, la reactivación económica actual debe ser prioritaria, y las mujeres parecen ser la clave. A pesar de tener un nivel educativo más alto que los hombres, las mujeres sufren más desempleo debido a su mayor responsabilidad en las labores de cuidado y trabajo doméstico. No obstante, aumentar la participación de las mujeres en el mercado laboral hoy en día es crucial para agregar sostenibilidad a la economía del país.

Diversidad étnica: En cuanto a la diversidad étnica los países que integran “...el Sistema de la Integración Centroamericana (SICA) está conformado por: pueblos originarios y afrodescendientes, europeos, asiáticos, judíos, árabes, entre otros. Aunque las cifras oficiales esconden subregistros, el tamaño de la población indígena se estima en 10.6 millones de personas, mientras que los afrodescendientes se calculan en 3.5 millones.” (SICA, 2021)

La región cuenta con una amplia diversidad étnica y cultural en su población, evidencia de ello es que alberga a más de 60 pueblos. Algunos pueblos indígenas en la región son los siguientes:

- Mayas: Guatemala, Belice, Honduras y México
- Nahuas: El Salvador, Honduras y México
- Miskitos: Nicaragua y Honduras
- Ngäbe-Buglé: Panamá
- Bribri: Costa Rica y Panamá
- Kuna: Panamá
- Taínos: República Dominicana¹⁸

Con relación a la población afrodescendiente en la región se contabilizan 3.5 millones de personas, que equivale al 5,8% de la población de la región CARD.

Los principales problemas que enfrentan las personas indígenas y afrodescendientes, según (Bello & Rangel, 2022) son los siguientes:

¹⁸ En la República Dominicana no existen pueblos indígenas como tal, ya que la población indígena original, los taínos, fue diezmada durante la colonización española. Sin embargo, todavía hay una pequeña comunidad de afrodescendientes que se autoidentifican como taínos.

Figura 7. Principales obstáculos que enfrentan las poblaciones indígenas y afrodescendientes en el CARD



Elaboración propia a partir de Bello, A. y Rangel, M. (2002) Revista CEPAL

Adicionalmente, el Sistema de Integración Centroamericana presentó en el 2021 la *Agenda estratégica para el desarrollo sostenible e inclusivo de los pueblos indígenas y afrodescendientes en la región centroamericana*, cuyo objetivo es:

“Contribuir al incremento del acceso de las oportunidades de bienestar económico y social de los pueblos indígenas y afrodescendientes en cada uno de los países miembros del SICA, mediante el pleno ejercicio de sus derechos humanos específicos y la incorporación de su cosmovisión y cultura en los bienes y servicios provistos por el Estado y otros actores del desarrollo.” (SICA, 2021, pág. 24)

En dicha Agenda actualiza las prioridades y planes estratégicos, partiendo del análisis de los procesos históricos regionales y nacionales, así como de la situación actual y los avances y retrocesos en el cumplimiento de los derechos de los pueblos originarios y población afrodescendiente, con el objetivo de plantear las Agendas de Desarrollo para que contribuyan a la visión del trabajo regional en el marco del SICA. (SICA, 2021)

Los retos que plantea la Agenda (SICA, 2021) son:

- Reducción de la pobreza e incremento del acceso a bienes y servicios básicos
- Seguridad jurídica sobre la propiedad colectiva de sus tierras y demás recursos naturales de sus territorios.

- Incremento de las capacidades de las instituciones públicas para la provisión de servicios básicos a las comunidades, en coherencia con sus culturas y visión de bienestar.
- Fortalecimiento del ejercicio de su ciudadanía democrática para incidir de forma efectiva en las decisiones sobre los asuntos públicos relativos a su desarrollo.

Desigualdad social: La desigualdad social es un fenómeno multidimensional que se manifiesta en distintos ámbitos de la vida de las personas, como el acceso a servicios básicos, la vivienda, la educación, la salud y el empleo.

En cuanto a la medición de la desigualdad, se señala que, si bien existen diferentes indicadores utilizados por los países, en general se reconoce que la brecha entre ricos y pobres en la región es significativa. El Sexto Informe del Estado de la Región (2021), destaca que existe una fuerte correlación entre la desigualdad y otros problemas sociales, como la pobreza, la exclusión social y la falta de oportunidades.

El Informe también señala que, si bien en los últimos años se han logrado avances importantes en la reducción de la pobreza en la región, estos progresos no han sido suficientes para cerrar la brecha de desigualdad. Se hace énfasis en la necesidad de implementar políticas públicas que promuevan la igualdad de oportunidades y reduzcan las desigualdades existentes.

Una de las principales conclusiones del informe es que la desigualdad social constituye un desafío persistente en la región y que su reducción requiere de un enfoque integral que aborde no solo la distribución del ingreso, sino también otros factores estructurales que generan y perpetúan la desigualdad.

Además, se destaca la importancia de la participación ciudadana en la formulación y seguimiento de políticas públicas orientadas a reducir la desigualdad. Se resalta la importancia de fortalecer la capacidad de los Estados y la sociedad civil para abordar este problema de manera efectiva y sostenible.

Para el caso de Costa Rica el Informe del Estado de la Nación (2023) menciona que el problema de la desigualdad social es complejo y multifacético que se ha ido acentuándose en las últimas décadas. Si bien el país ha logrado avances significativos en materia de desarrollo humano, la brecha entre ricos y pobres se ha ampliado, generando una serie de desafíos para la sociedad costarricense.

La desigualdad en Costa Rica en Costa Rica se atribuye a varias causas, que se mencionan brevemente:

- Un crecimiento económico que beneficia a un sector reducido de la población y alta concentración de capital en pocas manos.
- Un modelo económico mixto abierto, esto quiere decir que busca el comercio y la inversión privada, con un estado de bienestar social y con un fuerte enfoque en el sector de servicios, que lo hace dependiente de la inversión extranjera, lo que hace necesario mejorar la competitividad.

- Las políticas públicas que no han sido suficientes para combatir la desigualdad.
- La evasión fiscal reduce los recursos disponibles para invertir en programas sociales.
- La corrupción desvía recursos públicos y limita la eficacia de las políticas sociales.

El informe concluye que la desigualdad es un problema que debe ser abordado de manera urgente. Se recomienda implementar una serie de medidas para combatir la desigualdad, incluyendo, tales como:

Figura 8. Medidas para combatir la desigualdad



Fuente: Elaboración propia con base *Agenda estratégica para el desarrollo sostenible e inclusivo de los pueblos indígenas y afrodescendientes en la región centroamericana SICA, 2021.*

Pobreza. Un indicador relevante para comprender la desigualdad social en la que vive la región son los datos relacionados con pobreza, en el Sexto Informe del Estado de la Región (2021), menciona que del 2015 al 2019 se redujeron los niveles de pobreza no superando el 20% en todos los países, sin embargo, aun así estos siguen siendo elevados, como es el caso de Guatemala, Honduras y Belice donde persisten problemas para la obtención de datos históricos.

“Costa Rica, El Salvador y República Dominicana (al 2019) y Panamá (en 2015) evidenciaban un nivel de pobreza muy por debajo del 30,5% reportado por la Cepal (2019) para la región latinoamericana en su conjunto. Entretanto, el 48,3% de la población de Nicaragua se ubicaba bajo la línea de pobreza en 2005, mientras que, sin embargo, un efecto de la Pandemia en la región fue el incremento en los niveles de pobreza en Honduras lo estaba el 64,7% en 2019.”

Del 2014 al 2019 la región reportó una disminución en la pobreza extrema. Sin embargo, ante la crisis económica que ha suscitado la pandemia, tanto la pobreza como la pobreza extrema presentaron un incremento en la región, que según datos de la Cepal (2021) citado por el informe del Estado de la Región (2021), puede llegar a incrementarse en un 1.2 puntos porcentuales, lo que equivale a 8 millones de personas.

“En cuanto a la pobreza extrema medida con el método de línea de indigencia (monto mensual que requiere una persona para adquirir una canasta básica de alimentos que satisfaga sus requerimientos nutricionales), en tres de los cuatro países en los que hay datos para 2019 este indicador oscila entre un mínimo de 2,5% (en República Dominicana) y un máximo de 41,7% (en Honduras).

“El promedio para el Istmo y República Dominicana ese año fue de 13,7%, un porcentaje relativamente cercano al promedio de 11,3% registrado en dieciocho países de América Latina (Cepal, 2021d). Al igual que con la pobreza en general, la pobreza extrema ha mostrado una tendencia decreciente desde 2005, excepto en el caso de Costa Rica, que alcanzó un punto máximo en 2015 (7,8%).”

Por su parte, el Sistema de Integración Económica (SICA) al 2020, plantea que los países con los mayores porcentajes de personas en pobreza y pobreza extrema son Guatemala y Honduras y donde se muestran los menores niveles es en los países de Costa Rica y Panamá.

Tabla 3 Pobreza y pobreza extrema de los países centroamericanos y República Dominicana.

País	Pobreza	Pobreza extrema
Guatemala	50.5%	15.4%
Honduras	52.3%	20.0%
Nicaragua	46.3%	18.3%
El Salvador	30.4%	5.6%
Costa Rica	16.5%	3.4%



Panamá	14.6%	6.6%
República Dominicana	20.3%	4.36%

Fuente: Tomado de Informe: La región de Centroamérica y República Dominicana en cifras, SICA 2021

Nota: no se cuentan con datos de Belice

Según datos del Estado de la Región 2021, los niveles de pobreza registrados a partir de la pandemia revirtieron los logros alcanzados por los países en años previos, En 2020 todos los países superaron los niveles de pobreza del año anterior. La pobreza extrema excedió el 10% de la población en cinco de los países de la región, siendo las excepciones Costa Rica, Panamá y República Dominicana.

Por otro lado, el Banco Mundial señala que Panamá, Guatemala, Honduras y Costa Rica son los países de la región con mayores niveles de desigualdad en la distribución de los ingresos esto a partir de los datos que se obtienen del cálculo del Índice de Gini¹⁹.

Tabla 4 Índice de Gini en los países Centroamericanos y República Dominicana.

	AÑO MÁS RECIENTE	VALOR
Guatemala	2014	48.3
Belice	-	-
Honduras	2019	48.2
Nicaragua	2014	46.2
El Salvador	2022	38.8
Costa Rica	2022	47.2
Panamá	2023	48.9
República Dominicana	2022	37.0

¹⁹ El Índice de Gini que mide hasta qué punto la distribución del ingreso (o, en algunos casos, el gasto de consumo) entre individuos u hogares dentro de una economía se aleja de una distribución perfectamente equitativa. Así, un índice de Gini de 0 representa una equidad perfecta, mientras que un índice de 100 representa una inequidad perfecta.

Fuente: Elaboración propia a partir de información suministrada por el Banco Mundial en su página <https://datos.bancomundial.org>

Se espera que en la región la pobreza siga disminuyendo en el corto plazo, pero aún queda un largo camino por recorrer, por lo que es necesario abordar las causas estructurales de la pobreza para lograr un desarrollo sostenible e inclusivo.

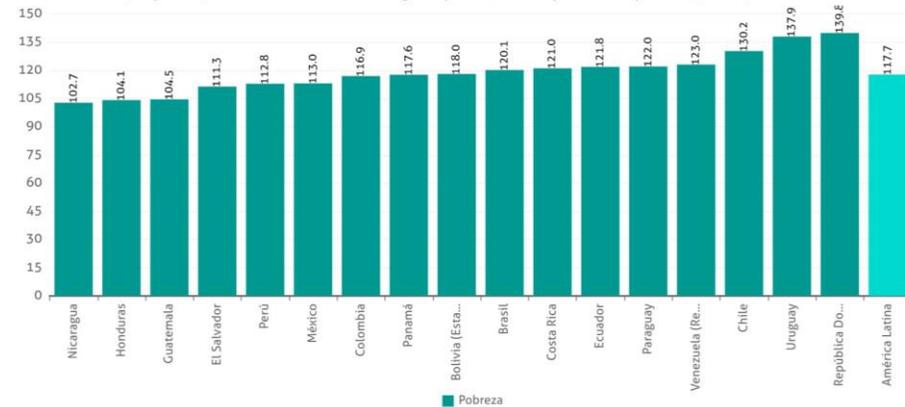
Según datos del Estado de la Región (2021) las mujeres son el grupo de población más impactado por esta situación, pues el índice de feminidad de la pobreza en América Latina es mayor tanto para la pobreza general (112,7) como para la pobreza extrema (115,3). No se debe dejar de lado otros grupos vulnerables, como son los niños, pueblos indígenas y personas con discapacidad, donde se reportan importantes tasas de pobreza.

Según datos del Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe CEPAL, se deja en evidencia que esfuerzos de reducción de la pobreza en la región no han beneficiado de igual manera a hombres y mujeres, y que los hogares pobres concentran una mayor proporción de mujeres en edades de mayor demanda productiva y reproductiva.

En 2022, por cada 100 hombres viviendo en hogares pobres en la región, había 118 mujeres en dicha situación en América Latina. Esto evidencia la falta de autonomía económica de las mujeres, quienes en ausencia de otros ingresos del hogar son más proclives a estar en situación de pobreza, situación que se agudiza en hogares con mayor presencia de niños y niñas.

En todos los países con información disponible para este indicador, el índice de feminidad de la pobreza es mayor a 100, evidenciando que la pobreza afecta en mayor grado a las mujeres que a los hombres.

Figura 9. Índice de feminidad de los hogares pobres en América Latina
América Latina (17 países): Índice de feminidad en hogares pobres, último período disponible (Índice)



Fuente: CEPAL, sobre la base de Banco de Datos de Encuestas de Hogares (BADEHOG)

Tomado de: [Índice de feminidad en hogares pobres](#) | Observatorio de Igualdad de Género

(cepal.org)

Para analizar la pobreza y pobreza extrema específicamente en Costa Rica, se recurre a los datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) a partir de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG) 2023, cuyos principales resultados son:

Tasa de pobreza total para el 2023 es de un 21,8%, leve reducción respecto al 2022 donde se reportó un 23%, la tasa de pobreza extrema disminuye a un 6,2% respecto al 2022.

Tabla 5 Niveles de pobreza y pobreza extrema en Costa Rica, octubre 2023

	Hogares en pobreza ¹	Hogares en pobreza extrema ¹	Pobreza multidimensional ²
AÑO			
2019	21.0%	5.8%	16.6%
2020	26.2%	7.0%	16.1%
2021	23.0%	6.3%	16.4%
2022	23.0%	6.4%	14.3%
2023	21.8%	6.3%	11.9%
REGION PLANIFICACIÓN			
Central	17,0%	4,1%	8,1%
Chorotega	27,6%	10,5%	16,6%
Pacífico central	28,4%	9,7%	16,5%
Brunca	30,6%	8,4	17,3%
Huetar Caribe	31,4%	10,4%	19,7%
Huetar Norte	29,3%	10,3	20,0%

Notas: 1: Método de insuficiencia de ingresos o Línea de Pobreza (LP) 2: Método del Índice de Pobreza Multidimensional (el IPM considera múltiples dimensiones de la privación, como la salud, la educación y el nivel de vida, para identificar a las personas que viven en situación de pobreza.)

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta Nacional de Hogares, 2023

La región Central es la zona donde se reflejan los menores niveles de pobreza y pobreza extrema, en el resto del país los valores se duplican o triplican dependiendo de la zona son mucho más elevados en las zonas rurales, así como el ingreso promedio por hogar, donde es menor el ingreso

Las zonas rurales es donde los hogares registran los menores niveles de ingreso, una familia en la zona rural es clasificada en la línea pobreza cuando reporta un ingreso promedio de

€99.537 colones per cápita y en la línea de pobreza extrema un ingreso de €51.930 colones per cápita.

Figura 10. Niveles de ingresos en Costa Rica, octubre 2023.



Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta Nacional de Hogares, 2023

Costo de la Vida: el costo de los bienes y servicios, que es monitoreado a través del Índice de Precios al Consumidor (IPC), según datos del INEC registro un valor para el 2023, de 109,10, lo que en comparación con el 2022 donde cerro a diciembre con un valor del 111,44 representa una disminución de un 2,3 puntos.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) citado en el periódico digital delfino.cr:

“...los resultados del Índice de Precios al Consumidor (IPC) a diciembre del 2023, los cuales arrojan una caída interanual del 1,77%, siendo así la primera vez desde el 2015 que se registra una variación negativa al cierre del año.
 Con los resultados del IPC al cierre del 2023 la variación de precios interanual se mantiene por octavo mes consecutivo por debajo del rango meta definido por el Banco Central de Costa Rica (BCCR), que es una inflación de entre 2 y 4%.
 Durante el 2022 la inflación llegó a su punto más alto en 13 años en agosto (12,13%) y desde entonces comenzó a caer paulatinamente, hasta llegar a su valor más bajo de este siglo en agosto del 2023 cuando se registró una deflación del IPC de 3,28%....” (Delfino, 2024)

Índice de Desarrollo Humano. Mide el logro de un país en tres dimensiones básicas del desarrollo humano: salud, educación e ingresos. Es un indicador útil para comparar el desarrollo humano entre países y para medir el progreso de un país a lo largo del tiempo, no obstante, presenta algunas limitaciones como lo son: no toma en cuenta la distribución del ingreso ni otros aspectos importantes como la calidad de vida, la sostenibilidad ambiental o la seguridad.

Resultados para América Central y República Dominicana del informe del Índice de Desarrollo Humano de 2024 titulado *Human Development Report 2023-2024: Reimagining cooperation in a polarized World*.

En el informe (ONU, 2024) se logra apreciar que Costa Rica y Panamá son los países más desarrollados de Centroamérica teniendo un IDH Muy Alto, seguido de Belice que se encuentra en la categoría de IDH Alto y el resto de los países: El Salvador, Nicaragua, Guatemala y Honduras en la categoría de IDH Medio.

Tabla 6 Índice de Desarrollo Humano

País	Índice de Desarrollo Humano					Puesto	Δ (2022-2021)
	2022	2021	2020	2019	2015		
IDH Muy Alto							
Panamá	0,820	0,813	0,809	0,820	0,802	57	▲ 0,007
Costa Rica	0,806	0,804	0,811	0,811	0,792	64	▲ 0,002
IDH Alto							
República Dominicana	0,757	0,767	0,764	0,771	0,736	83	▲ 0,010
Belice	0,700	0,698	0,705	0,718	0,714	118	▲ 0,002
IDH Medio							
El Salvador	0,674	0,669	0,666	0,676	0,663	127	▲ 0,005
Nicaragua	0,669	0,665	0,652	0,661	0,644	130	▲ 0,004
Guatemala	0,629	0,630	0,638	0,645	0,629	136	▼ 0,001
Honduras	0,624	0,620	0,621	0,629	0,610	138	▲ 0,004

Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por (ONU, 2024)

El informe señala entre sus principales conclusiones que el progreso entre los países es desigual. Se observa un mayor desarrollo en los países ricos a nivel mundial, quienes además muestran una tendencia a recuperarse de la crisis global vinculada a los efectos del COVID-19. Por el contrario, los países en situación de pobreza no han logrado alcanzar los niveles del 2019 (pre-crisis), lo que evidencia una lenta recuperación.

Además, menciona que si bien a nivel mundial se apoyan los sistemas democráticos un importante grupo apoya a líderes que pueden socavarla. A nivel ciudadano más de la mitad de la población considera que no tiene influencia en los gobiernos y no tienen algún tipo de control. Por lo que, se recomienda trabajar en realizar acciones que aborden la polarización, que fomenten la paz y la estabilidad, así como la cooperación internacional para hacer frente a problemas transnacionales como el cambio climático, la pobreza, la desigualdad y las crisis humanitarias, que requieren acciones coordinadas y colaborativas, trabajar en la construcción de una

arquitectura del siglo XXI para los bienes públicos globales, y por último promover la inclusión y la equidad entre los diferentes sectores.

Índice de Desarrollo Humano de Género (IDHG)²⁰: Centroamérica y República Dominicana ha experimentado un progreso significativo en el IDHG en las últimas décadas, pero se señala que todavía hay un camino largo por recorrer para alcanzar la igualdad de género en áreas como el empoderamiento, la salud reproductiva y el mercado laboral. Por ello, es importante que los gobiernos de la región implementen políticas públicas que aborden estas desigualdades y que promuevan la igualdad de género.

Tabla 7 Índice de Desarrollo Humano de Género

HDI rank	Country	Value	Rank
		2022	2022
IDHG Muy alto			
57	Panamá	0,392	95
64	Costa Rica	0,232	58
IDHG Alto			
82	República Dominicana	0,433	107
118	Belice	0,454	113
IDHG Medio			
127	El Salvador	0,369	87
130	Nicaragua	0,397	97
131	Cabo Verde	0,325	75
136	Guatemala	0,474	117
138	Honduras	0,413	102

Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por (ONU, 2024)

Seguridad alimentaria y nutricional. El Sexto Informe del Estado de la Región (2021) menciona que la región enfrenta lo que se conoce como doble carga de la malnutrición (sobrepeso y obesidad) una problemática que impacta no solo en la persona, sino que tiene repercusiones sociales y económicas importante. La doble carga de la malnutrición es un problema complejo que requiere un enfoque multisectorial para abordarlo.

“En el año 2000, Costa Rica y Belice tenían la proporción más baja de población afectada por desnutrición, con un 5,5% y un 6,6%, respectivamente. Los porcentajes de Salvador y Honduras estaban dentro de un rango del 11% al 20%; los de República Dominicana, Guatemala y Panamá, entre 21% y 30%; y la situación más aguda se presentaba en Nicaragua, donde el 34,8% de la población padecía este tipo de malnutrición” (Programa Estado de la Nación, 2021)

²⁰ Los valores del IDG varían entre 0 (igualdad perfecta) y 1 (desigualdad total).

El Informe además menciona que en las zonas rurales hay un alto rezago en crecimiento peso-talla en todos los países, pero predomina en grupos poblacionales como son las personas indígena y afrodescendiente.

Otros aspecto que se toma en consideración para analizar el tema de la seguridad alimentaria es el salario rural el cual es insuficiente para comprar la canasta básica alimentaria en la mayoría de los países, solo en Costa Rica, El Salvador y República Dominicana el salario mínimo agrícola es suficiente para cubrir el costo de la canasta básica alimenticia rural.

Los datos de la Canasta Básica Alimentaria representan cuánto le cuesta a una persona al mes satisfacer los pagos básicos, que comprende lo mínimo para subsistir únicamente en alimentación. Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) el costo diario por individuo se comportó prácticamente es más elevado en zonas urbanas que rurales.

Tabla 8 Costo Canasta Básica Alimentaria en Costa Rica.

Costo actual	2022 (dic)	2023 (dic)	2024 (enero)	2024 (marzo)
Total	61 634	57 698	57 833	57 317
Urbana	65 953	61 390	61 525	61 057
Rural	54 647	51 726	51 860	51 266

Nota 1: el cálculo de la CBA 2011 inició en enero de 2011, para ello se utilizó como fuente de información la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares (ENIGH) 2004.

Nota 2: el costo diario se obtiene dividiendo el costo mensual entre 30.

Fuente: INEC-Costa Rica, Índice de Precios al Consumidor base diciembre 2020, 2022.

No obstante, Costa Rica se enfrenta a un escenario complejo si bien es cierto disminuye el costo de la canasta básica alimentaria desde el 2022, el país vive un aumento en la inflación que contrarrestar los beneficios de esta baja, al elevar los precios de otros bienes y servicios.

“El Colegio apuntó que, tras casi dos años del inicio del choque inflacionario, los hogares costarricenses siguen afrontando una significativa pérdida de poder de compra en alimentos presentes en su mesa diariamente.

Por ejemplo, con respecto a la pérdida de poder de compra de vegetales como tomate, chile dulce, pepino y chayote, mientras en febrero de 2022 se podía comprar 100 de estos vegetales, para diciembre de 2023 únicamente se podían comprar 51.

El precio del alquiler de vivienda también ha tenido un incremento del 9,1%

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), el aumento de la inflación al cierre del año 2022 fue de 7,88% y representó la más alta desde 2008, cuando alcanzó 13.9%.

Luis Vargas, economista del Colegio de Ciencias Económicas, explicó que precios de productos de consumo básico, como alimentos y alquiler de viviendas, son significativamente más altos al comparar febrero de 2022 con diciembre de 2023.”

El Colegio hizo un llamado sobre la necesidad de diseñar y ejecutar una estrategia nacional para la creación de más y mejores empleos. (Semanario Universidad, 2024)



Educación: Según datos del Sexto Informe del Estado de la Región, los niveles educativos en la región se caracterizan por reportar altas tasas de matrícula en los niveles de primaria, pero persiste una baja cobertura en los niveles de preescolar y secundaria. La educación se asocia a mejores oportunidades de ingresos y trabajo de las personas y una vida más prolongada y sanas.

Así pues, se logra identificar en la región que existe una cobertura insuficientes y evoluciones dispares en la matrícula del 2015 al 2019:

- Preescolar: La tasa neta de matrícula promedio en la región aumentó ligeramente de 52,2% a 53,7%. Costa Rica tenía la tasa más alta (90%) mientras que Guatemala y El Salvador tenían las más bajas (51,1% y 54,5%).
- En cuanto a los niveles de primaria la tasa neta de matrícula regional disminuyó de 86,5% a 84,5%. Solo República Dominicana y Costa Rica superaban el 90%. El resto de los países tenían una tasa entre 76,8% y 83%, lo que significa que uno de cada cuatro o cinco niños no está escolarizado.
- El nivel de secundaria mantuvo una tasa neta de matrícula promedio cercana al 58%. Solo República Dominicana, Costa Rica y Panamá superaron el promedio regional. Guatemala tenía la tasa más baja (33%) y El Salvador experimentó una disminución de casi 7 puntos porcentuales entre 2015 y 2019.
- Finalmente, se reportan bajos niveles de conclusión en la educación primaria, secundaria y universitaria, en seis países de Centroamérica eran inferiores a las de 18 países de América Latina. *Si bien algunos países de la subregión mostraban niveles superiores o similares al promedio latinoamericano en primaria y secundaria (como Costa Rica y Panamá), solo Panamá y Nicaragua logran sobrepasar la tasa promedio de conclusión regional a nivel universitario. Aún más, solo Panamá mostraba un mejor desempeño en todos los niveles educativos, con una tasa de conclusión de 96,2% en primaria, 62,8% en secundaria y 14% en educación terciaria. El rezago es particularmente fuerte en Guatemala y Honduras en todos los niveles, en tanto que destaca a nivel de primaria y secundaria en Nicaragua y a nivel de secundaria y educación terciaria en El Salvador.*

Según datos del Noveno Informe del Estado de la Educación en Costa Rica (2023) la situación actual de la educación presenta desafíos significativos. Se mencionan problemas como la crisis de aprendizaje, la falta de capacidades básicas en lectura y escritura en niños y niñas, la disminución de la inversión en educación, la falta de un sistema sólido de macroevaluación educativa y la presencia de una "educación" con fallas y carencias que afecta la calidad y equidad educativas.

Por lo que es de importancia para el país:

- La caída en la inversión educativa limita las posibilidades de mejorar la calidad y equidad educativas en todos los niveles, desde preescolar hasta la educación universitaria.
- Es fundamental mejorar las condiciones de formación inicial y desarrollo profesional de los docentes para abordar los problemas de bajo rendimiento de los estudiantes.
- Se deben implementar políticas que promuevan la equidad educativa, especialmente para personas provenientes de áreas con bajos Índices de Desarrollo Social (IDS).



- Es necesario mejorar sustantivamente los aprendizajes de los estudiantes y su evaluación, así como dignificar a los docentes y directores, mejorando sus condiciones laborales y profesionales.
- Ante el fin del primer bono demográfico y paso al segundo, se requieren mejoras rápidas y generalizadas en las oportunidades educativas para garantizar el desarrollo humano y el progreso del país.

Migración: Según datos del Sexto Informe del Estado de la Región (2021) La migración internacional es un fenómeno importante en América Latina y el Caribe. Se estima que hay alrededor de 30 millones de personas de la región viviendo en el extranjero. La migración internacional tiene efectos positivos y negativos en la región. Entre los efectos positivos se encuentran las remesas que envían los migrantes a sus países de origen y la transferencia de conocimientos y habilidades. Entre los efectos negativos se encuentran la fuga de cerebros y la desintegración familiar.

Como detalla en la publicación del Banco Interamericano y de Desarrollo y la OCDE, titulado *Flujos migratorios en América Latina y el Caribe: estadísticas de permisos para los migrantes*, el fenómeno de la movilidad humana (migración) se ha ido transformando históricamente la mayoría de las personas se desplazaba hacia Europa o hacia los países de Norte América, a una región de flujos migratorios internos mucho más complejos.

Estos son algunos de los principales flujos migratorios actuales en América Latina y el Caribe:

- La crisis en Venezuela ha desatado uno de los principales desplazamientos humanos del mundo. A junio de 2023 7,3 millones de personas habían abandonado el país y 6,1 millones de migrantes venezolanos residían en otros países de América Latina y el Caribe, con 2,5 millones de migrantes venezolanos viviendo en Colombia, 1,5 millones en Perú y 500 mil en Perú.
- Desde el terremoto de 2010, más de un millón de haitianos han abandonado su país, algunos se han asentado en países limítrofes como República Dominicana, mientras otros lo hicieron en países como Chile, Estados Unidos o Canadá. Muchos de ellos, luego de varios años en esos países, volvieron a migrar hacia otros países en busca de nuevas oportunidades.
- Estos nuevos flujos migratorios en América Latina y el Caribe generan retos particulares en algunos países, por ejemplo, el Tapón del Darién se ha convertido en un punto clave para los flujos migratorios de la región y sólo en 2022 más de 200 mil personas intentaron atravesar la selva que separa Colombia con Panamá con el objetivo de llegar hacia Norteamérica.
- En el Caribe las diásporas son cada vez más relevantes. En países como Jamaica o Guyana los ciudadanos que viven en el exterior representan el (38%) y (56%) de la población del país y son una parte fundamental de sus economías, fundamentalmente gracias a los envíos de remesas.



El Informe analiza la migración como un proceso que puede contribuir al desarrollo de las economías locales con sus habilidades y talentos. Además, para muchos países, tal como se analizó en el apartado del Panorama económico, las remesas enviadas por los migrantes a sus países de origen son un importante motor económico.

No obstante, hay desafíos que abordar como es el deterioro de la percepción sobre la migración la región, lo que ha generado un aumento de la xenofobia.

Gentrificación: Es un proceso de renovación y reconstrucción urbana que va acompañado de un flujo de personas de clase media o alta que deslaza a los habitantes más pobres de la zona, lo que obliga a que los residentes primarios a movilizarse lugares de residencia.

“Se adscribe al concepto de gentrificación como el producto de procesos económicos asociados a la globalización y liberalización de los mercados inmobiliarios, y por tanto, debe medirse desde las estructuras capitalistas que la producen; esto es, utilizando el indicador de captura de brecha de renta y la expulsión de población.” (Molina, 2019)

Las zonas donde se dan estos desarrollos urbanos, con una alta inversión de capital en el mercado inmobiliario e infraestructura, generan una mejora en las condiciones de la zona en cuanto a desarrollo de infraestructura, servicios públicos y privados, no obstante, desde un punto de vista negativo, conlleva a un que incrementan el costo de la vida para sus residentes primarios que en muchas ocasiones ante la falta de políticas públicas, se ven obligados a movilizarse a zonas con un menor costo en alquileres, alimentación y servicios públicos.

Tal como lo menciona la (ONU-HABITAT, 2022), algunas acciones que pueden desarrollarse de manera conjunta entre las comunidades, gobiernos locales y empresa privada son adoptar políticas redistributivas, mejorar la vivienda de la población existente, implementar programas sociales y fomentar la pequeña empresa a través de microcréditos y restauración de viviendas. Estas medidas buscan impulsar la regeneración de áreas menos centrales, retener a la población local y mejorar la calidad de vida en la comunidad.

En Costa Rica el fenómeno de la gentrificación ha tenido particularidad dentro de las zonas urbanas de la Gran Área Metropolitana, (Molina, 2019) menciona que la gentrificación en los espacios urbanos se ha manifestado de diversas formas, especialmente en áreas urbanas de clase media y alta. En el caso de San José, Costa Rica, se observa un proceso de verticalización y redesarrollo en barrios como Barrio Escalante, Barrio Dent y Los Yoses, donde el tamaño de las propiedades permite una gestión más rápida para los empresarios inmobiliarios en comparación con el centro de la ciudad.

Este fenómeno también se ha visto en la zona rural de Santa Ana y Escazú, donde se ha observado una colonización durante las últimas dos décadas. La gentrificación puede llevar a la revitalización comercial y cultural en diversos barrios, como en Barrio Escalante, pero también plantea desafíos en términos de desplazamiento de población y tensiones entre el Estado, el mercado y los habitantes.

En las zonas costeras el fenómeno ha sido más evidentes ante un incremento de la llegada de turismo y de emigrantes europeos, norteamericanos e israelíes principalmente, como una medida que provocó la pandemia entre el 2021 y 2022, cuando las personas salieron de las



conglomeraciones hacia zonas alejadas menos pobladas, generando la movilización de grandes cantidades de capital mobiliario internacional hacia diferentes lugares del mundo con ciertas condiciones, entre ellos la zona costera principalmente Guanacaste, Puntarenas y Limón.

“Datos del Observatorio de Turismo, Migraciones y Desarrollo Sostenible de la Región Chorotega de la Universidad Nacional (Obtur-UNA), revelaron que de 2020 a 2023, las propiedades en la zona costera de Guanacaste subieron hasta un 400% de precio con respecto a la inflación inmobiliaria y, por ende, al desarrollo inmobiliario del país, en cuanto a residencias de alto valor adquisitivo.” (Martínez, 2024)

A partir del aumento significativo de las construcciones en las zonas costeras se ha dado un crecimiento asociado de las zonas comerciales, por ejemplo entre 2019 y 2022, la construcción de proyectos habitacionales en Guanacaste se duplicó, pasando de 456.000 m² a 866.000 m² y el sector comercial también experimentó un crecimiento, aunque menos dramático, con un aumento de 131.000 m² a 209.000 m² en el mismo período, esto según datos de Martínez, 2024.

El impacto en la población local ha sido evidente la dado que el aumento de la construcción ha impulsado la inflación inmobiliaria, con propiedades que han cuadruplicado su valor en los últimos cuatro años, que si bien es cierto, ha generado empleo en la zona, no todo se ve reflejado en trabajos directos a las comunidades, sino que hay una alta migración de extranjero predominantemente nicaragüenses o nacionales.

Los altos costos de alquiler y vivienda están desplazando a los residentes locales, quienes no pueden pagar estas tarifas y que, además, ven como incrementa el alto costo de la alimentación en estas zonas, por lo son comunidades marcadas por una alta desigualdad.

“Gabriela Merino, costarricense de 38 años, lleva 15 años en Santa Teresa y en este tiempo ha visto cómo los vecinos se marchan a las afueras, donde los precios son algo más baratos, para poder subsistir. Además, durante la pandemia y los meses posteriores, apreció una subida insostenible del coste de vida. En la mayoría de zonas costeras del país, el precio de los alimentos básicos son superiores a los del interior del país. Un kilo de pechuga de pollo llega a estar entre los seis y los nueve euros. Una cerveza local en los bares de la playa para ver la puesta del sol alcanza los ocho.” (Morales, 2023)

Otro aspecto para tener en cuenta es que los residentes primarios ante los cambios económicos y laborales son más propensos a verse presionados a vender sus terrenos. Se ha que los desarrolladores compran propiedades a bajo costo y las venden a precios mucho más altos, sin regulación. Se han identificado conflictos ambientales en comunidades como El Coco, Tamarindo y Marbella debido a la sobreexplotación de recursos naturales y se otorgan permisos de uso de suelo sin tener en cuenta la disponibilidad hídrica.

A nivel ambiental las regiones se enfrentan a la escasez de agua en la región se ve agravada por el consumo excesivo en desarrollos inmobiliarios lujosos y deficiencias en la gestión

“Otro punto que demanda atención es el despilfarro del recurso hídrico por parte de los desarrolladores, pues resulta común, en las propiedades onerosas, la construcción de una o dos piscinas, canchas de golf, varios jardines y hasta duchas en cada dormitorio, cuando es sabido por

todos el problema de la escasez del agua en la primera mitad del año en todo Guanacaste". (Martínez, 2024)

Otras fuentes mencionan que:

"Una de los mayores problemas es el impacto medioambiental. El elevado incremento de personas que viven temporalmente en Santa Teresa ha llevado al límite a los servicios de limpieza del área y es frecuente encontrar apiladas bolsas de basuras en la única calle que atraviesa la localidad. El poco control gubernamental que hay en el manejo de aguas residuales en torno a las construcciones de las villas de lujo, casas, restaurantes y hoteles ha agravado la huella ambiental en la zona." (Morales, 2023)

Inseguridad ciudadana: El Sexto Informe del Estado de la Región respecto a la violencia e inseguridad ciudadana destaca que estos problemas se han convertido en una de las principales preocupaciones de la población en general y han sido considerados como prioridad en las agendas de investigación y formulación de políticas públicas en la región.

Algunos datos de relevancia que menciona el Informe del Estado de la Región, 2021, menciona que, durante los últimos años, y particularmente a partir del 2015, son:

Figura 11. Problemas relacionado a la inseguridad ciudadana

La mayor parte de los países centroamericanos han registrado un descenso de las tasas de **homicidios**. Sin embargo, pese a esa disminución, la región continúa siendo una de las regiones sin guerras más violentas del mundo.

La confianza en el sistema de justicia es un factor asociado a la disminución de homicidios en 4 de los 5 países (Guatemala, Panamá, Honduras, Costa Rica), mientras que su ausencia es relevante al explicar el aumento de las muertes en municipios de Panamá y Costa Rica.

Las **muertes violentas de mujeres** han disminuido más lentamente que las de hombres. Con respecto al 2015, La disminución porcentual de la tasa de homicidios de mujeres es de 24% mientras que la de hombres es de 39%.

El conflicto entre pandillas y la presencia de grupos de narcomenudeo son dos de las problemáticas que más inciden en el aumento de la violencia homicida en la región

Fuente: Tomado de Sexto Informe del Estado de la Región 2021

Algunos datos relacionados a nivel nacional, con los puntos detalladas anteriormente son:

- Homicidios: Según datos del Organismo de Investigación Judicial el país registró al 20 de mayo del 2023 un total de 346 homicidios, 36 más que los que llevamos al 2024 (310)

homicidios al 20 de mayo del 2024), por lo que hay una disminución del 10.40%. En total en el 2023 se alcanzaron 906 homicidios²¹

- Delincuencia común: Los robos, asaltos y hurtos siguen siendo delitos frecuentes, afectando la calidad de vida de los ciudadanos, especialmente en zonas urbanas, siendo San José la zona donde mayormente se concentran.
- Según datos del Organismo de Investigación Judicial al finalizar el 2023 se registran un total de 46.319 delitos, al 20 de mayo del 2023 se reportaron 18.025 y para el 2024 a esta misma fecha 16.063

Tabla 9 Detalle de delitos denunciados en el 2023 y 2024, por hurto, robo, asalto, robo y tacha de vehículo.

	2023	2024 (20 mayo)
Total delitos	46.319	16.063
Hurto	16.218	5.682
Robo	11.456	3.808
Asalto	10.899	3.714
Robo vehículo	4.472	1.766
Tacha vehículo	3.274	1.093

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Organismo de Investigación Judicial, <https://pjenlinea3.poder-judicial.go.cr/estadisticasoij/>.

Violencia doméstica: Este tipo de violencia sigue siendo un problema social grave, con un impacto significativo en las víctimas y sus familias, con relación a la manifestación de violencia más severa los femicidio, durante el año 2023, se registraron 10 femicidios por el Artículo 21 de la Ley de Penalización de la Violencia contra las Mujeres, 21 homicidios de mujeres, 5 homicidios de mujeres con informe pendiente y 26 homicidios de mujeres sin revisión inicial y 9 femicidios en otros contextos al Artículo 21²². Para abril del 2024 se registran 2 femicidios y 9 homicidios de mujeres sin revisión inicial.

Crimen Organizado: El Índice Global de Crimen Organizado (IGOC) (*Global Initiative Against Transnational Organized Crime, 2023*) es una herramienta elaborada por la Iniciativa Global contra el Crimen Organizado Transnacional (GI-TOC) que mide la capacidad de 193 países para prevenir y responder efectivamente a las amenazas y desafíos planteados por el crimen organizado.

El informe resalta los siguiente hallazgos:

²¹ <https://pjenlinea3.poder-judicial.go.cr/estadisticasoij/>

²² <https://observatoriodegenero.poder-judicial.go.cr/index.php/soy-especialista-y-busco/estadisticas/femicidio>



1. A nivel mundial el 83% de la población vive con altos niveles de criminalidad, 4% más que en el 2022, pero los niveles de resiliencia, que es la capacidad de los países de para prevenir y responder efectivamente a las amenazas y desafíos planteados por el crimen organizado se ha mantenido sin variación mínima.
2. Los países con democracias plenas siguen manifestando altos niveles de resiliencia al crimen organizado que los países con regímenes autoritarios.
3. Existe una relación entre conflictos internos como guerras ya que su manifestación significa una mayor vulnerabilidad al crimen organizado y bajos niveles de resiliencia, correlación que se construye a partir del análisis Índice de paz mundial (2002), Índice global de crimen organizado 2023.
4. Los delitos financieros son la principal economía ilícita, estos van desde el fraude, hasta la malversación, adoptan muchas formas y permiten que la criminalidad organizada se infiltre en los sistemas económicos y financieros de un país. Las tecnologías digitales han facilitado que se pueden cometer delitos, lo que pone de relieve su impacto transnacional.
5. Los actores criminales han aumentado su influencia posterior a la pandemia, ante la recuperación del comercio y el turismo mundial, pero también porque el ámbito cibernético ofrece más oportunidades a los delincuentes.
6. Los actores estatales siguen siendo los principales medios para facilitar las economías ilícitas e inhibir la resiliencia. La corrupción crea oportunidades para que prosperen las actividades ilícitas, porque permite que los grupos criminales corran menos riesgos, mientras que la infiltración criminal en las instituciones del Estado debilita la capacidad de los países para aumentar la resiliencia y trazar políticas eficaces para contrarrestar el crimen organizado.
7. Mientras los actores integrados en el Estado siguen influyendo en los flujos del crimen organizado a nivel mundial, el mayor poder de los grupos criminales extranjeros sugiere más interconectividad entre redes criminales transnacionales.
8. La trata de personas ha seguido aumentando desde el 2020. En el 2022 había en el mundo más de 100 millones de refugiados y de desplazados internos, buena parte de los cuales habían recurrido a traficantes para poder huir de circunstancias difíciles.
9. Los actores no estatales como la sociedad civil y los medios de comunicación tienen cada vez menos posibilidades de actuar como vectores para aumentar la resiliencia.
10. No se da prioridad a los más afectados por el crimen organizado.
11. A pesar de los conflictos y la fragmentación política, la cooperación internacional ha mejorado
12. Más países tienen índices de criminalidad elevados y marcos de resiliencia fuertes. s. El incremento de los niveles de criminalidad en Costa Rica, Senegal y el Reino Unido

se podría deber a la inclusión de nuevos indicadores, sobre todo los delitos financieros y los dependientes de la cibernética y los actores del sector privado.

13. Europa es el continente en el que más ha aumentado la criminalidad, mientras que la resiliencia apenas se ha incrementado. En África se ha producido el menor incremento continental en criminalidad, aunque ha elevado su puntuación en los 10 mercados criminales originales. Asia tiene la mayor presencia promedio de actores criminales

Según datos del índice Global de Crimen Organizado, Costa Rica, se posiciona a nivel mundial en el puesto 72, aumentando en el índice de criminalidad a un +0.54 en comparación con el 2022, para una puntuación de 5.53, pero también una alta resiliencia, 5.63, un incremento del +0.13 en promedio. El cuadrante de Alta Criminalidad-Alta Resiliencia es el más contradictorio, está conformado por 12 países: China, Colombia, Costa Rica, Francia, Italia, Malasia, Nigeria, Senegal, Sudáfrica, España, el Reino Unido y Estados Unidos. Estos países suelen tener un buen desarrollo económico, pero son vulnerables a delitos financieros, cibernéticos y a la acción de actores criminales del sector privado, por lo que deben fortalecer sus marcos de resiliencia para reducir la criminalidad general.

Por otro lado, el Estado de la Región 2021, describe la influencia del crimen organizado ha tenido en Centroamérica y lo define como una amenaza compleja y multifacética que afecta profundamente la seguridad, la gobernabilidad y el desarrollo de la región. El crimen organizado se ha manifestado penetrándose en las instituciones públicas corrompiendo y captando a funcionarios públicos para obtener beneficios, facilitar sus actividades y debilitar el Estado. Además, se ha involucrado en actividades económicas lícitas e ilícitas, como el narcotráfico, la trata de personas, el contrabando y la extorsión, lo que distorsiona los mercados y afecta la competitividad.

Otra manifestación es el aumento de la violencia social, como violencia homicida, extorsión, secuestro y otros delitos que afectan la seguridad ciudadana y generan un clima de miedo e inseguridad. En la región las personas se han visto obligadas a abandonar sus hogares y comunidades generando un desplazamiento forzado. Además, ha generado un debilitamiento del Estado de derecho y las instituciones democráticas poniendo en riesgo la gobernabilidad y la estabilidad de la región. Las instituciones judiciales no escapan de su influencia y cooptación del crimen organizado, lo que ha generado impunidad y desconfianza en el sistema.

En el caso de Costa Rica y según datos de la Dirección de Planificación del Poder Judicial, al finalizar el 2023 el Ministerio Público²³ habían atendido 3.891 casos por infracción a la Ley de Estupefacientes, sustancias psicotrópicas, drogas de uso no autorizado y actividades conexas, 989 al finalizar marzo del 2023. Para los primeros 3 meses del año en curso, se acumulan 937 casos atendidos en las Fiscalías, principalmente por venta de drogas, sustancias o productos sin autorización legal, introducción de drogas a Centros Penitenciarios y el transporte.

El crimen organizado en Costa Rica es una amenaza creciente que demanda atención urgente. Los delitos por medio del cual se manifiesta son: el narcotráfico, las pandillas locales, el

²³ <https://planificacion.poder-judicial.go.cr/index.php/estadisticas-e-indicadores/estadisticas-del-ministerio-publico>



sicariato, lavado de dinero y trata de personas. El incremento en la cantidad de homicidios se ve relacionado a "... que dos de cada tres asesinatos ocurren por ajuste de cuentas relacionados con el narcotráfico, principalmente producto de la lucha por territorios entre los grupos delictivos."

Para abordar esta problemática se promulgo la Ley contra la Delincuencia Organizada número 8754, que entró en vigor en mayo del 2023 y tiene como objetivo la creación de una jurisdicción especializada en el Poder Judicial, que investigue delitos graves cometidos a criterio de la Ley.

Ciberdelincuencia: La ciberdelincuencia o cibercrimen son aquellos delitos como el robo de información, fraude electrónico, acoso cibernético o ataque de denegación de servicios, cometidos en el entorno digital y que están dirigidos a individuos, empresas o gobiernos, a través del uso de la tecnología y dispositivos. Este tipo de delitos son una amenaza creciente a nivel mundial que evoluciona a gran velocidad, ya que se aprovecha el contexto de transformación generando enormes repercusiones económicas y sociales.

En el 2017 Costa Rica se adhiere al Convenio de Budapest sobre la Ciberdelincuencia del 2001, con lo cual se fortalece su marco legal ya que se considera la norma internacional más completa relacionada a ciberdelincuencia y mejora los canales de la cooperación y acceso a los recursos para la detección, persecución y sanción de los delitos cibernéticos. Con la adhesión, Costa Rica se compromete a implementar sus disposiciones, las cuales son:

- Exige a los países miembros que tipifiquen como delitos una serie de actos relacionados con la ciberdelincuencia, como el acceso ilícito a sistemas informáticos, el fraude informático y la distribución de pornografía infantil.
- Establece medidas para facilitar la investigación y el enjuiciamiento de los delitos cibernéticos, como la cooperación internacional en la obtención de pruebas y la extradición de delincuentes.
- Contiene disposiciones para proteger la privacidad y la confidencialidad de los datos personales.
- Prevé la creación de un mecanismo de asistencia técnica para ayudar a los países miembros a implementar sus disposiciones.

La adhesión al Convenio de Budapest es retomado por el Banco Interamericano de Desarrollo y la Organización de Estados Americanos (OEA) como uno de los avances de gran relevancia que el país ha tenido para abordar el tema de la ciberdelincuencia.

Lo anterior, quedo mencionado en el *Reporte sobre Ciberseguridad: riesgos, avances y el camino a seguir en América Latina y el Caribe del 2020*, donde se evalúa a través de un Modelo de Madurez de la Capacidad de Ciberseguridad, el cual busca analizar los riesgos, avances y desafíos en materia de ciberseguridad en los países de la región, así como identificar las tendencias y oportunidades para mejorar la protección de la información y los activos digitales.

El primer monitoreo al Modelo de Madurez de la Capacidad de Ciberseguridad se realizó en el 2016; posteriormente en el 2020 realizó el segundo seguimiento y rescato que los



avances que logro Costa Rica con la adhesión al Convenio de Budapest y el desarrollo la una estrategia nacional, la cual posteriormente se denominaría “Estrategia Nacional de Ciberseguridad 2023-2030²⁴”.

Los indicadores que conforman el Modelo de Madurez de la Capacidad de Ciberseguridad se agrupan en cinco dimensiones y para Costa Rica y de forma general se puede concluir que del 2016 no ha habido un retroceso en cada indicador que conforman las dimensiones, por lo que ha logrado mantenerse o mejorar en cada uno, por lo que Costa Rica se encuentra en la posición 48 del National Cybersecurity Index de Estonia, colocando al país en la posición 5 de América, antecedido por Estados Unidos, Paraguay, Chile y Canadá respectivamente.

- Política y Estrategia de Ciberseguridad: Se ha logrado avances en el contenido, organización y procesos de desarrollo de su estrategia nacional de ciberseguridad, así como en la respuesta a los incidentes y comunicaciones.
- Cultura y Sociedad: Se ha mejorado en la nivel de conciencia y cultura de ciberseguridad en la entidad, así como la comprensión del usuario en la protección de la información y el conocimiento de los mecanismos de denuncia.
- Formación, Capacitación y Habilidades de Seguridad Cibernética: el país ha mejorado en el marco de formación y sensibilización en ciberseguridad del personal de la entidad.
- Marcos Legales y Regulatorios: Se menciona que Costa Rica ha avanzado con la aprobación de distintas leyes y para proteger la información y prevenir posibles amenazas.
- Estándares, Organizaciones y Tecnologías: El país ha logrado avanzar solamente en contar con una mejora en la calidad de los software y controles técnicos de seguridad.

Por último, el informe señala que os principales retos en los que Costa Rica debe continuar trabajando son la protección de la Infraestructura Crítica (IC), defensa cibernética y reforzar todos los temas de la Dimensión 5 que se refieren a Estándares, Organizaciones y Tecnologías.

Adicionalmente, en el 2020 se publica el Informe Global sobre ciberdelincuencia, realizado por el Centro de Estudios Estratégicos e Internacionales (CSIS), por medio del cual se hace un seguimiento de estos ciberataques a organismos gubernamentales, agencias de defensa y empresas de alta tecnología, así como de los delitos económicos que suponen una pérdida de al menos un millón de dólares.

²⁴ La Estrategia Nacional de Ciberseguridad de Costa Rica, se puede consultar a través del enlace <https://www.micitt.go.cr/sites/default/files/transparencia/consulta-publica/Estrategia%20Nacional%20de%20Ciberseguridad-Borrador-Consulta%20pu%CC%81blica.pdf#:~:text=Costa%20Rica%20cuenta%20con%20un%20marco%20jur%20ADdico%20y.principios%20de%20inclusi%C3%B3n%20de%20entorno%20de%20confianza.>

Este informe que saca un promedio del Índice Nacional de Ciberseguridad (NCSI) (actualizado en tiempo real), el Índice Global de Ciberseguridad (GCI) (2020) y el Índice de Exposición a la Ciberseguridad (CEI) (2020), como resultado se tienen que Costa Rica ocupa el puesto 60 de 93 países analizados, con un promedio de 54.67, ubicándose con países con tendencia a una escasa protección contra la ciberdelincuencia, legislaciones débiles, con mayor riesgo de procesar transacciones sensibles

Posteriormente, el Global Risk Report (*Foro Economico Mundial*, 2024) menciona que entre los riesgos tecnológicos están aquellos que involucran amenazas derivadas del avance tecnológico, como ciberataques, fallas en la infraestructura digital, inteligencia artificial descontrolada, entre otros

Figura 12. Riesgos Tecnológicos, según The Global Risk Report, 2024.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos tomados de The Global Risk Reporte, 2024.

Ante la creciente y cambiantes modalidades de delincuencia trasnacional y globalizada el país promulgado diversas leyes para abordar este fenómenos, como lo son:

- **Ley de Delitos Cibernéticos 9048**, del 2012. Es la primera ley integral del país destinada a combatir el delito cibernético y la piratería informática, marcó el inicio de los esfuerzos serios de Costa Rica en materia de ciberseguridad.
- **Decreto Ejecutivo 37052-MICITT.LIII**, del 2012. Este decreto designó al Equipo de Respuesta a Incidentes de Seguridad Informática de Costa Rica (CSIRT-CR) como el organismo responsable de coordinar todos los asuntos relacionados con la seguridad informática y cibernética



- Ley de Protección de la Persona frente al tratamiento de sus datos personales N° 8968, publicada en el 2012. La ley se aplica a los datos personales que aparecen en las bases de datos automatizadas y manuales de organizaciones públicas y privadas y a cualquier uso posterior de estos datos
- Estrategia Nacional de Ciberseguridad 2017 -2021, que pretende contar con un ecosistema robusto, resiliente e inclusivo que contribuya a proteger de manera efectiva al país, así como a las instituciones del Estado y la ciudadanía, ante ciberamenazas y ataques cibernéticos.
- Estrategia Nacional de Ciberseguridad 2023-2027, busca desarrollar una visión estratégica que refuerza el liderazgo del gobierno nacional y pretende unir a todos los actores en torno a los derechos humanos.

No obstante, en abril de 2022, el país recibió un ciberataque, el Ministerio de Hacienda, después la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), el Instituto Meteorológico Nacional (IMN), el Ministerio de Ciencia, Innovación, Tecnología y Telecomunicaciones (Micitt) y Radiográfica Costarricense (RACSA).²⁵

Según datos del informe “*Preparación Cibernética en los Sectores Públicos de América Latina: Lecciones de la Primera Línea*”, elaborado conjuntamente por la Alianza Digi Américas y su Red LATAM CISO, donde se evalúa la respuesta que dio el país, junto con Colombia, Chile y Panamá, que también recibieron ciberataques, se resalta que:

- Participación y contribución del sector privado que se ha visto afectado por los ataques cibernético. Es así como, en agosto del 2022 se creó el primer es de clúster de ciberseguridad del país, la iniciativa Cybersec Costa Rica Cluster, para posicionar a Costa Rica como líder en la región centroamericana, el cual permite impactar estratégicamente en el desarrollo y fortalecimiento del ecosistema de ciberseguridad y en la mejora de la fuerza laboral de ciberseguridad.
- El país ha demostrado un fuerte compromiso en la colaboración internacional, desde el 2017 se convirtió en signataria del Convenio de Budapest, participa activamente en el Grupo de Trabajo de Composición Abierta de las Naciones Unidas sobre gobernanza cibernética, comprometiéndose a aplicar normas internacionales en el uso de tecnologías de la información por parte del Estado, ha establecido colaboraciones específicas con países como Japón, Israel, España, Estados Unidos, República Dominicana y Panamá donde ha recibido donaciones en herramientas de protección

²⁵ En junio de 2022, el gobierno costarricense había gastado aproximadamente \$24 millones en operaciones de respuesta a ciberataques, lo que incluyó recursos del fondo nacional de emergencia y de la agencia, convirtiéndose en el primera país en declarar el estado de emergencia nacional debido a un ataque cibernético. La fase de rehabilitación, que duro 8 meses, después del ciberataque costó a la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) más de 18 millones de dólares, lo que refleja el impacto económico significativo en la infraestructura y los servicios públicos.



contra ataques de ransomware, asistencia durante los ciberataque del 2022 y apoyo para establecer un centro de operaciones.

- El ataque cibernético de agosto 2022 dejó a Costa Rica en un gran riesgo, cuya vulnerabilidad se vio acentuada por la falta de ley nacional de ciberseguridad, el progreso limitado en el proyecto de ley moderno de protección de datos y los recursos limitados del Equipo de Respuesta a Incidentes de Seguridad Cibernética (CSIRT) son desafíos adicionales que enfrenta Costa Rica en el ámbito de la ciberseguridad. Según el Índice Global de Ciberseguridad (GCI) 2020 publicado por la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), la posición regional de Costa Rica en ciberseguridad se ha deteriorado, lo que destaca la necesidad de fortalecer las capacidades y la resiliencia del país frente a las amenazas cibernéticas.
- Hay una escasa preparación del país para dar una respuesta oportuna a un ciberataque, haciendo necesario mejorar la planificación, los protocolos y los ejercicios de coordinación entre instituciones interdependientes.
- Es necesario fortalecer la gobernanza, las capacidades, mejorar la higiene cibernética y conciencia de las amenazas entre los usuarios finales (personas que realmente usan un producto en particular) como factores que con frecuencia exacerban el éxito de los incidentes y las dificultades de contención.
- Ante la ausencia de regulaciones nacionales especializadas, se han desarrollado espacios de cooperación entre el gobierno y los RMF (Risk Management Framework) como un elemento crucial de desarrollo de capacidades que supere las capacitaciones

En conclusión, Costa Rica enfrenta diversos desafíos en materia de ciberseguridad, como la falta de una ley nacional específica en este ámbito, la necesidad de fortalecer la infraestructura y los recursos para hacer frente a los ciberataques, y la importancia de mejorar la posición del país en términos de seguridad cibernética a nivel regional e internacional. A pesar de estos desafíos, Costa Rica ha demostrado un compromiso significativo con la colaboración internacional en ciberseguridad, estableciendo alianzas con países como Japón, Israel, España, Estados Unidos, República Dominicana y Panamá para fortalecer sus capacidades y responder de manera efectiva a las amenazas cibernéticas.

Es fundamental que Costa Rica continúe invirtiendo en la capacitación y concienciación sobre ciberseguridad, así como en la implementación de medidas y marcos de gestión de riesgos cibernéticos efectivos, como el NIST RMF, para proteger sus activos de información y garantizar la resiliencia de sus sistemas ante posibles ataques. La colaboración internacional y el intercambio de buenas prácticas en ciberseguridad son clave para fortalecer la postura de seguridad cibernética de Costa Rica y mitigar los riesgos asociados con las amenazas digitales en un entorno cada vez más interconectado y digitalizado.

Percepciones y opiniones de la población sobre la seguridad ciudadana: La seguridad ciudadana es un tema de gran preocupación en muchos países, y Costa Rica no es la excepción. Según la Encuesta de Opinión Pública ECP y CIEP-UCR realizada en noviembre de 2023, los costarricenses identifican la inseguridad ciudadana y la delincuencia como uno de los principales



problemas a nivel nacional. Además, el desempleo, el costo de vida y la falta de confianza en que el gobierno pueda resolver estos problemas también son motivo de preocupación.

Por otro lado, la Encuesta nacional de Seguridad Ciudadana en Costa Rica (2022) aborda varios aspectos relacionados con la percepción de la seguridad en el país: Percepciones y opiniones de la población sobre la seguridad ciudadana, disposición de las personas para ayudar y confianza interpersonal, opiniones sobre los cuerpos de seguridad y operadores de justicia, medidas de organización contra la inseguridad, medidas que aplican las personas para combatir la inseguridad, valoración sobre los entornos seguros y opiniones sobre las armas de fuego.

De esta manera el informe señala, que:

“Según el porcentaje de menciones, se identifican como los principales problemas del país los siguientes: alto costo de la vida (23,9%), seguido por el mal estado de la economía (22%), y desempleo (19,2%). En cuarto lugar, con un 13,3% de menciones, se encuentra la inseguridad ciudadana. Si se realiza una agrupación de las respuestas un 68,3% señalan temas de índole económico como el principal problema.”

Algunos resultados relevantes de la Encuesta nacional de Seguridad Ciudadana en Costa Rica, son:

- **Percepción de Seguridad Ciudadana:** A pesar de la percepción generalizada de altos niveles de inseguridad en Costa Rica, las personas consideran que la posibilidad de ser víctima de un delito es menor en sus contextos más cercanos. La percepción de seguridad ciudadana no siempre coincide con la realidad objetiva de la violencia o victimización, pero influye en el temor hacia la violencia y la confianza en las instituciones y personas. El 65,5% de las personas considera poco o nada seguro el país, pero al analizar la situación a nivel del barrio, el 63,5% considera que su barrio es muy seguro y seguro.
- **Incidencia delictiva:** Las mujeres perciben en mayor intensidad la posibilidad de ser víctimas de un delito que los hombres, tanto a nivel nacional como en su barrio. A mayor edad, mayor es la percepción de inseguridad a nivel de país, pero no necesariamente en lo que respecta al barrio.
- **Capacidades Institucionales y Comunitarias:** El 58,3% cree que el país tiene mucha o alguna posibilidad de resolver el problema de inseguridad ciudadana, y el 54,7% considera que pueden contribuir a esa solución. Existe una diferencia entre hombres y mujeres en la percepción de la capacidad del país para resolver problemas de inseguridad.
- **Confianza en las Instituciones:** La Fuerza Pública es percibida positivamente en aspectos como ayudar y servir a las personas, tratar bien a la ciudadanía y ser personas honradas. Sin embargo, hay desacuerdo en la rapidez para capturar a personas que delinquen. La confianza en jueces y el Ministerio Público es mixta, y se destaca la percepción negativa sobre la igualdad en la persecución de delincuentes ricos o pobres.
- **Participación Ciudadana y Proyecto Colectivo:** La participación ciudadana es clave para combatir la delincuencia. El 83% está de acuerdo en trabajar en conjunto con el Estado



para este propósito. La pandemia ha dificultado denunciar actos de violencia o delitos ante las autoridades, especialmente para mujeres y personas mayores.

- El 65,5% considera poco o nada seguro el país. Las mujeres son las principales víctimas de la violencia doméstica.

1.5. Panorama Tecnológico.

Para realizar un análisis tecnológico completo de un país, es necesario considerar una amplia gama de elementos que abarcan desde el desarrollo de infraestructura y conectividad hasta la adopción de tecnologías emergentes y el impacto social de la tecnología. A continuación, se presenta una categorización general de los principales elementos a considerar:

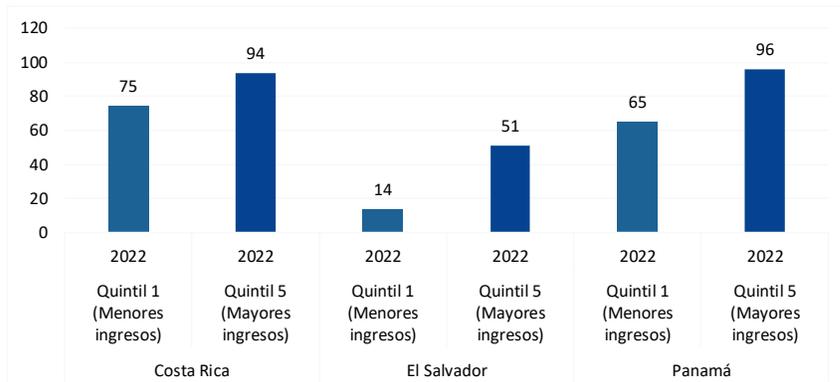
Infraestructura tecnológica:

Conectividad y acceso a las TICs: Contar con datos a nivel centroamericano de República Dominicana en cuanto al acceso de los hogares y personas a servicios de internet presenta dificultades para las organizaciones que monitorean la información. No obstante, se estima que 7 de cada 10 hogares centroamericanos cuentan con acceso a internet. Según datos de la (CEPAL, 2024) en Panamá un 85% de los hogares tienen acceso a internet, seguido de Costa Rica con un 83%, República Dominicana 39% y El Salvador con un 33%. Según datos de la OCDE Costa Rica es el antepenúltimo de los países miembros, solo por encima de México y Colombia. (OCDE, 2023)

Los datos en relación con Costa Rica, se aproxima a las mediciones que presentó la Encuesta Nacional de Hogares (INEC, 2023), donde se indica que un 88% de los hogares cuenta con acceso a internet, lo que equivale a 1 615 936 viviendas. Además, el tráfico de Internet es 10.7 veces más que en los últimos cinco años tal fenómeno es atribuible a la cobertura de 191 mil kilómetros de fibra óptica a nivel nacional (SUTEL, 2023)

En el caso de Costa Rica, Panamá y El Salvador los hogares en los quintiles de ingresos menores son los que reportan los porcentajes más bajos en acceso a internet, contrario a los quintiles con mayores ingresos donde se concentra la mayor cantidad de hogares.

Tabla 1. Porcentaje de Hogares con acceso a internet por quintil de ingreso menor y mayor, en Panamá, Costa Rica, El Salvador y República Dominicana.

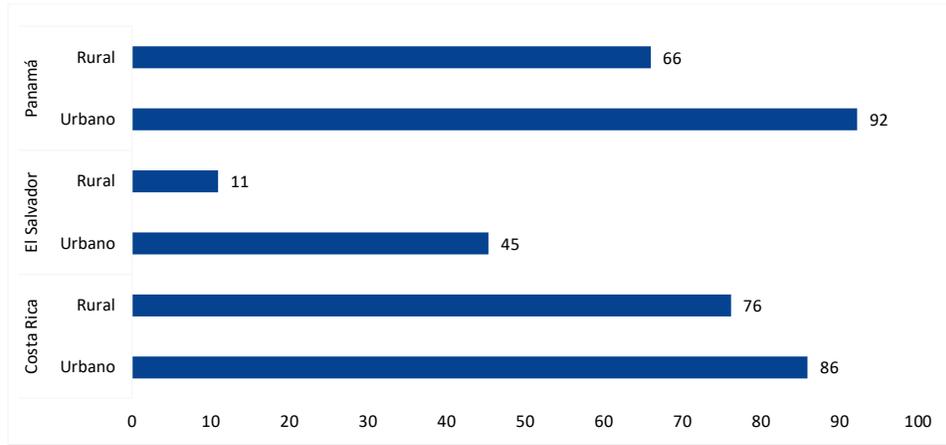


Fuente: Elaboración propia a partir de Base de Datos y Publicaciones Estadísticas. CEPAL, 2024

A partir de los datos anteriores, es posible concluir, que Costa Rica con un 19%, es el país con la menor brecha en conectividad entre hogares de mayores (Q5) y menores (Q1) en acceso a internet entre hogares que pertenecen al V quintil diferencia de Panamá con un 31% y El Salvador con un 37%, donde se dan las mayores brechas de conectividad.

En cuanto a la diferencia de acceso entre lo urbano y lo rural Costa Rica presenta la brecha más reducida, sin embargo, en el caso de El Salvador las poblaciones de las zonas rurales tienen un acceso muy limitado, apenas un 11% de su población.

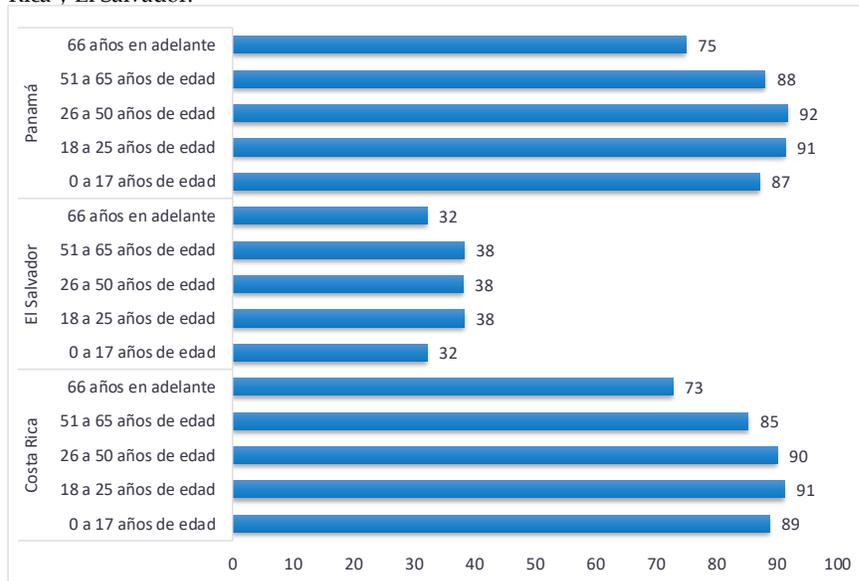
Tabla 2. Porcentaje de hogares con acceso a Internet por zona geográfica, países en Panamá, Costa Rica y El Salvador.



Fuente: Elaboración propia a partir de Base de Datos y Publicaciones Estadísticas. CEPAL, 2024

Del 100% de los hogares que indicaron tener acceso a la internet el 88% de las personas en Panamá, 87% en Costa Rica y 36% en El Salvador indicaron tener acceso a la Internet. Siendo las poblaciones más jóvenes y de mayor edad las que tienen un menor acceso, esto según los datos por composición etaria.

Tabla 3. Personas en hogares con acceso a Internet por grupo etario, en Panamá, Costa Rica y El Salvador.



Fuente: Elaboración propia a partir de Base de Datos y Publicaciones Estadísticas. CEPAL, 2024

En cuanto a la velocidad de la conexión Los países latinoamericanos miembros de la OCDE han experimentado aumentos significativos en el despliegue de fibra óptica con tasas de crecimiento del 74% para Costa Rica, 71% para Chile, 43% para Colombia y 26% para México. A la fecha Costa Rica, según datos de la (SUTEL, 2023) tiene 1 134 346 conexiones de internet fijas, un 6.3% que el año anterior, siendo principalmente por fibra con 503 386 suscripciones 148 640 más que en el 2022, seguido por la conexión por cable con 550 473, lo que equivale a 51 536 menos que en el 2022, posteriormente el cobre con 72 142 conexiones y por ultimo inalámbrica con 8 345 conexiones. Lo anterior es de relevancia, tal como lo indica el *Informe Anual sobre el Estado de la Banda Ancha 2022*, presentado por la Comisión de Banda Ancha de las Naciones Unidas, señalaron que a necesidad de enfrentar la persistente brecha digital y cumplir los objetivos de promoción de la Comisión, afines a la Agenda 2030, a través de estrategias, políticas y un entorno normativo propicio, para ello, es importante fomentar servicios de banda ancha asequibles, seguros e inclusivos, atrayendo inversiones, la formación y fomentar espacios de innovación tecnológica en las instituciones.



Adicionalmente, el Informe del Banco Mundial sobre las Tecnologías Digitales en América Latina y el Caribe (**Banco Mundial, 2024**) señala que la región enfrenta desafíos mejorando la infraestructura, reduciendo los costos y mejorando los conocimientos hacia la población usuaria. Además, se requiere versiones en habilidades digitales, financiamiento, protocolos gubernamentales eficientes y un marco regulatorio de apoyo.

Por otro lado, es relevante mencionar que en el contexto de la pandemia por el COVID-19 entre el 2020 -2021 a nivel mundial, se generó una mayor necesidad de contar con mejor conectividad para el trabajo, educación y ocio, en el caso de Costa Rica, según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos la demanda por internet del 2019 al 2020 se incrementó de 1 339 492 hogares en el 2020 a 1 341 920 para el 2021 (**INEC, 2022**), para el 2022 la cantidad de hogares creció en un 7% con relación al año anterior.

En cuanto al consumo por persona, según datos de la CEPAL, en el 2021, República Dominicana tiene un 85.2% de las personas usuarias de Internet, seguido por Costa Rica con un 82.7% y en el nivel más bajo se ubica Honduras con un 48.1%.

Tabla 10 Personas usuarias de internet en los países consultados.

	2020	2021	2022
Costa Rica	80,5	82,7	82,6
Rep. Dominicana	82,2	85,2	
El Salvador	54,6	62,9	
Guatemala	47,5	50,8	
Honduras	43,5	48,1	
Nicaragua	53,4	57,1	
Panamá	65,5	67,5	

Fuente: Elaboración propia a partir de Base de Datos y Publicaciones Estadísticas. CEPAL, 2024

En Costa Rica, según la Superintendencia de Telecomunicaciones (**SUTEL, 2023**), el 88 % de la población tiene acceso a Internet . En cuanto a suscriptores 3 543 419 personas tienen una suscripción de Internet móvil y 484 883 tienen una de Internet fijo. Además, se estima que el 94 % de las personas que usan Internet acceden mediante el teléfono, para junio del 2023 se estimó un total de 5 020 809 suscripciones a internet en las distintas modalidades de pago (prepago, postpago y datacard) (**SUTEL, 2023**)

En síntesis, Costa Rica ha mejorado su nivel de penetración del internet en hogares y personas, no obstante, mantiene una brecha digital de un 13% en hogares y 12% en la población, pero además debe continuar dando pasos en el tema de banda ancha.

Por otro lado, según datos de la (**SUTEL, 2023**) Costa Rica cerró el 2022 con 7.876.163 líneas móviles activas, lo que representa una penetración del 151 %. Sin embargo, este crecimiento fue más lento que en 2021, cuando se registraron 322.065 nuevas suscripciones. A pesar de la desaceleración general del crecimiento, el tráfico de datos móviles aumentó un 311% desde 2018, lo que refleja la creciente dependencia de los usuarios de internet en sus dispositivos móviles.

La adopción tecnológica por parte de la población, enmarcada en un contexto que facilita el desarrollo de conductas, ha hecho que el comercio digital cobre relevancia en los últimos años, según datos del reporte PCMI Radiografía sobre el Comercio electrónico en Costa Rica (**PCMI, 2024**) 4 de cada 5 adultos compran por Internet, la penetración bancaria y de Fintech es del 82% entre la población adulta y genera un volumen comercial de 5.5 mil millones de dólares, se estima que contribuye al 7% del PIB. Se espera que entre 2023 y 2026, el comercio electrónico en Costa Rica crezca a una tasa de crecimiento anual compuesto del 21 %, hasta alcanzar los US\$9,7 mil millones y utilizando medios de pago a través de diversas plataformas.

Otro indicador de adopción tecnológica es el uso de las redes social, según (**Brenes Peralta, Tristán Jiménez, & Siles González, 2023**) el 84% de la población utiliza redes sociales, principalmente Facebook (78%), Instagram (39%) , seguido por TickTock (36%). La mensajería de mayor uso es el WhatsApp con un 96%, la plataforma de entretenimiento de mayor uso es Youtube con un 75%

Figura 13. Resumen Ejecutivo del Uso de Plataformas Digitales en Costa Rica (2023)



Fuente: (Brenes Peralta, Tristán Jiménez, & Siles González, 2023)

Gobierno digital: Según datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2023) Costa Rica ocupa el último lugar del Índice de Gobierno Digital 2023, los países que forman la OCDE, en los primeros puestos del ranking son Corea, Dinamarca, Reino Unido, Noruega y Australia.

El informe parte de que el Gobierno digital es esencial para transformar los procesos y servicios gubernamentales de maneras que mejoren la capacidad de respuesta y confiabilidad del sector público. Para su elaboración se analizaron seis áreas: diseño digital, datos abiertos, el Gobierno como plataforma, sistema abierto por defecto, participación del usuario y proactividad.

El informe exhorta a Costa Rica, que si bien es cierto ha progresado en servicios digitales y la implementación de tecnología en el sector público, ha fortalecer las bases para un gobierno digital sólido y basado en datos; mejorar el diseño digital y uso de datos para informar políticas públicas; e implementar plataformas digitales gubernamentales eficientes.

Además, es relevante en el tema fortalecer la colaboración entre los sectores públicos y privados para impulsar la innovación de los servicios digitales, fortalecer la ciberseguridad para proteger la información y la privacidad de los ciudadanos, promover la transparencia y apertura de datos y por último, capacitar a las funcionarias y funcionarios públicos en habilidades digitales.

Para ello, el Ministerio de Ciencia, Innovación, Tecnología y Telecomunicaciones ha definido la ruta del país para la transformación digital, que tiene como visión: "Una sociedad y economía basadas en el conocimiento para un desarrollo socioeconómico, sostenible, equitativo, y solidario a través de la ciencia, la tecnología y la innovación" (MICITT, 2022), que se base en dos ejes estratégicos: Talento Humano, Generación de Conocimiento e Innovación Transformadora.

Figura 14. Objetivos del Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2022-2027

OBJETIVOS DEL PLAN NACIONAL DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN 2022-2027



TALENTO HUMANO

Orientar acciones para fortalecer el talento humano en áreas STEM capaz de impulsar el bienestar de la sociedad.



GENERACIÓN DEL CONOCIMIENTO

Fomentar la comprensión y uso de los beneficios de la gestión del conocimiento en la sociedad costarricense.



INNOVACIÓN TRANSFORMADORA

Promover la incorporación de la innovación en los procesos productivos del país como medio para generar una transformación productiva, social y ambiental en todos los territorios.

Fuente: Elaboración propia

Entre las conclusiones que menciona el Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2022-2027 el buscar colaboración internacional para fortalecer el desarrollo sostenible y equitativo del país, además de promover medidas para cerrar la brecha de género en el ámbito científico y tecnológico, así como incentivar la participación de personas jóvenes.

Actualmente, Costa Rica cuenta con la Agencia de Gobierno Digital, Ley 9943, adscrita y bajo la rectoría del MICITT, cuyo objetivo es transformar la forma en que se brindan los servicios del Estado, migrar hacia sistemas más eficientes, receptivos, inclusivos, modernos, que atiendan las necesidades de la población. Busca mejorar la accesibilidad a los servicios públicos aprovechando la tecnología avanzada y las herramientas digitales, así como la implementación de una Estrategia de Inteligencia Artificial, que atraiga la inversión del sector privado - extranjera, de ahí la importancia de que el país asuma el modelo de Estado digital a fin de impulsar el crecimiento económico, mejorar la satisfacción de los ciudadanos, democratizar el desarrollo, disminuir la brecha digital y reducir la desigualdad.

Es relevante considera que la transformación digital en el sector público puede mejorar la eficiencia, la transparencia y la accesibilidad de los servicios gubernamentales; haciéndolo más eficiente, mejorando la toma de decisiones, la transparencia y la participación ciudadana.

“Para evaluar la situación en la región, vamos a examinar uno de los 60 indicadores del Índice de Progreso Social, es el Índice de Participación Digital de las Naciones Unidas. Este indicador cuantifica el grado en que un gobierno ha integrado las tecnologías digitales en sus servicios públicos y la medida en que los ciudadanos pueden acceder a estos servicios en línea; los cuales son fundamentales para el progreso social en la era digital.”



Al observar los datos del Índice de Participación Digital, es claro que los países de Centroamérica muestran rezagos importantes respecto a los líderes mundiales y a los países de América del Norte (Figura 1). En esta métrica, que va de 0 a 1, incluso Costa Rica y Panamá, líderes en la región, están teniendo un bajo desempeño.” (García , 2023)

Inversión en tecnología:

Costa Rica ha realizado inversiones significativas en tecnología en los últimos años, el sector públicos, se invirtieron 1.250 millones de dólares en ciencia, tecnología e investigación y desarrollo (I+D) para el 2022 , lo que corresponde un 12% menos que el año, esto según datos del Ministerio de Ciencia, Innovación, Tecnología y Telecomunicaciones **(MICITT, 2022)**

*“El sector académico y el sector público redujeron la inversión absoluta en ACT²⁶ entre el 2021 y 2022; en el caso del sector académico se pasó de \$733,0 millones a \$674 millones y el sector público redujo el monto invertido de \$619,8 millones a \$503,2 millones. No obstante, el sector empresarial y sin fines de lucro aumentaron su inversión entre los años en mención, el primero pasó de \$68,8 millones a \$69,6 millones y el segundo lo hizo de \$2,4 millones a \$5,9 millones” **(MICITT, 2022, pág. 15)***

²⁶ La sigla ACT hace referencia a Actividades Científicas y Tecnológicas

Figura 15. Inversión en Actividades, Ciencias y Tecnología según datos del MICITT, 2022



Fuente: Tomado de (MICITT, 2022)

Por otro lado, la inversión en Investigación y Desarrollo (I+D) se incrementó en un 18% en comparación con el 2021. El sector académico es donde se dio la mayor inversión, seguido por el sector empresarial. A continuación, se detalla la I+D por sector para el 2022.

Figura 16. Inversión en Investigación y Desarrollo (I+D) según datos del MICITT, 2022



Fuente: Tomado de (MICITT, 2022)

Estas actividades científicas y tecnológicas representaron el 1.8% del PIB de Costa Rica en 2022, lo que significó una disminución en comparación con 2021 debido al crecimiento económico del país.

Tecnologías emergentes: son aquellos desarrollos que tienen la capacidad de transformar la forma en que vivimos y trabajamos, están caracterizadas por un alto nivel de innovación, su rápido ritmo de desarrollo e impacto potencialmente disruptivo.



“La tecnología emergente tiene su momento, pero para cosechar los beneficios de esta revolución, las organizaciones deben mirar más allá de cualquier dominio tecnológico como el héroe particular de la historia de su futuro. La convergencia de la IA generativa con los avances en la red espacial, el metaverso industrial y hardware especializado está redefiniendo las posibilidades de transformar las industrias. Pero esta transformación no solo es tecnológica, se trata de empoderar a ingenieros, fomentar la innovación responsable y adelantarse a las amenazas cibernéticas de próxima generación. Estas tendencias no son islas aisladas, son fuerzas unificadas que nos adentran en una nueva era de crecimiento impulsado por la tecnología. El liderazgo pionero utilizará este momento para introducir raíces tecnológicas que permanezcan, aun cuando el panorama permanezca en cambio.” (Deloitte, 2024)

Actualmente, alguna de esas tecnologías que predominarán el 2024, según el 15º Informe Anual Tech Trends 2024, (Deloitte , 2024) son:

1. Inteligencia Artificial y Automatización Avanzada: La IA y la automatización continúan transformando los procesos empresariales y mejorando la eficiencia operativa.
2. Ciberseguridad y Privacidad de Datos: Con el aumento de las amenazas cibernéticas, la seguridad de datos y la privacidad se vuelven prioridades críticas para las organizaciones.
3. Experiencia del Cliente Digital: La personalización y la mejora de la experiencia del cliente a través de soluciones digitales son fundamentales para el éxito empresarial.
4. Nube Híbrida y Multicloud: Las empresas adoptan arquitecturas de nube híbrida y multicloud para mejorar la flexibilidad y la escalabilidad de sus operaciones .
5. Computación Cuántica: El avance en la computación cuántica promete revolucionar la capacidad de procesamiento y análisis de datos a una escala sin precedentes.
6. 5G y Conectividad Avanzada: La implementación de redes 5G y la conectividad avanzada impulsan la innovación en áreas como IoT, telemedicina y vehículos autónomos .
7. Blockchain y Tecnologías de Registro Distribuido (DLT): Las aplicaciones de blockchain y DLT se expanden más allá de las criptomonedas, abarcando la trazabilidad, la transparencia y la seguridad en diversas industrias.
8. Realidad Aumentada (AR) y Realidad Virtual (VR): AR y VR se utilizan para mejorar la formación, la colaboración y la experiencia del cliente en sectores como la educación, la salud y el entretenimiento.
9. Edge Computing: El edge computing gana relevancia al permitir un procesamiento de datos más rápido y eficiente en el borde de la red, impulsando aplicaciones como IoT y análisis en tiempo real .



10. Sostenibilidad Tecnológica: Las empresas adoptan prácticas tecnológicas sostenibles para reducir su huella ambiental y contribuir a un futuro más verde .

Se menciona en **(Deloitte, 2024)** que las empresas y organizaciones pueden beneficiarse de diversas formas al adoptar las tecnologías emergentes discutidas, las cuales son:

- Mayor Eficiencia, al aprovechar tecnologías que permiten la optimización de los procesos, automatizar tareas y optimizar la utilización de recursos, lo que conduce a una mayor eficiencia y productividad.
- Mejora de la Experiencia del Cliente al ofrecer interacciones personalizadas e inmersivas, lo que se traduce en una mayor satisfacción y fidelidad del cliente.
- Adoptar soluciones innovadoras y fomentar una cultura de innovación, permitiendo que los equipos colaboren de manera más efectiva, experimenten con nuevas ideas y fomenten el crecimiento a través de la mejora continua y el desarrollo.
- Mitigar riesgos al invertir en tecnologías de ciberseguridad y privacidad de datos al mitigar los riesgos asociados con las amenazas cibernéticas y proteger la información sensible.
- Ahorrar costos al modernizar de los sistemas y la infraestructura centrales puede generar ahorros de costos a largo plazo al reducir los gastos de mantenimiento, mejorar la eficiencia operativa y permitir la escalabilidad sin incurrir en costos adicionales significativos.
- Adoptar prácticas tecnológicas sostenibles, como la optimización energética y la reducción de la huella de carbono, no solo beneficia al medio ambiente, sino que también mejora la reputación de la organización.

Sin embargo, también presentan algunos desafíos **(Deloitte , 2024)**, tales como:

Figura 17. Tendencias Tecnológicas para el 2024, según



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Techa Trend, 2024. Deloitte.

Para instituciones públicas, es de relevancia analizar tomar en cuenta los cambios en el entorno digital asociados a la gestión del recurso humano en cuanto a contratación, perfiles profesionales y competencias, capacitación y adaptabilidad de las diferentes generaciones ante y las modificaciones a la edad de retiro o jubilación.

Desarrollo de startups tecnológicas: En los últimos años, Costa Rica ha experimentado un auge en el número de startups tecnológicas. Para conocer información relacionada al respecto puede consultarse <https://startups.hipatia.cr/portal/#/red-startups>.

Estas empresas emergentes abarcan una amplia gama de sectores, como el desarrollo de software, inteligencia artificial, energía renovable y biotecnología, que requieren un capital humano altamente calificado en áreas como la ingeniería y ciencias de la computación. Esto se debe en parte a la fuerte inversión del país en educación, con una tasa de alfabetización del 99.7% y una población con altos niveles de educación superior.

El país, además ha desarrollado entornos propicios para la innovación, la atracción de inversión extranjera, debido a su estabilidad política, la inversión en educación y fuerza laboral especializada. Además, el país ha desarrollado un ecosistema favorable para los startups costarricenses, por medio de una serie de programas gubernamentales y privados que ofrecen financiamiento, capacitación y recursos para ayudar a las empresas a crecer y prosperar.

“Costa Rica es el 72° mejor país del mundo para crear una startup de acuerdo con StartupBlink, centro de investigación y mapa global de ecosistemas de empresas emergentes.



El país obtuvo un puntaje total de 0,917 en el Índice Global de Ecosistemas de Startups 2023, lo que le permitió posicionarse en el puesto 72 global y octavo en Latinoamérica.

“El clima político estable del país hace que su escenario de inicio sea atractivo para la inversión extranjera y las asociaciones. Costa Rica invierte mucho en educar a su población y en capacitar a su talentosa fuerza laboral tecnológica. Como resultado, el país construyó un centro tecnológico vibrante en San José como uno de los principales centros del país, albergando gigantes tecnológicos como IBM y Microsoft. El sector público apoyó esto presentando nueva legislación y estrategias que crearían un clima favorable para la economía digital” señala el reporte.” (La República, 2023)

Ciberseguridad: El Ministerio de Ciencia, Innovación, Tecnología y Telecomunicaciones conciente de la importancia fundamental para proteger a los ciudadanos, garantizar la seguridad nacional, mantener la estabilidad económica, fomentar la confianza en el entorno digital y cumplir con las regulaciones legales en materia de ciberseguridad, que se ajusten a los contextos de postpandemia, de cambios en el contexto político, tecnológico y demográfico, es que formula la *Estrategia Nacional de Ciberseguridad de Costa Rica 2023-2027 (MICITT, 2023)*

“El ransomware, el phishing, las estafas en línea y la intrusión informática son las tendencias de ciberdelincuencia que perciben los países con mayor frecuencia como amenazas “altas” o “muy altas” a nivel mundial (INTERPOL, 2022), conllevando a la indisponibilidad de servicios ofrecidos virtualmente, el robo de información, o incluso la afectación a servicios esenciales generando consecuencias negativas en el bienestar económico de la ciudadanía7 o en el eficaz funcionamiento de las organizaciones privadas o públicas.” (MICITT, 2023, pág. 11)

Los aspectos clave y fundamentales que guiarán las acciones para Costa Rica en los próximos años, según (MICITT, 2023) son los siguientes:

- **Gestión Integral de Riesgos:** Todas las partes interesadas deben comprender los riesgos de ciberseguridad y evaluar el impacto potencial de sus decisiones en las actividades socioeconómicas y el entorno digital en general.
- **Respeto a los Derechos Humanos y Valores Fundamentales:** La gestión de los riesgos de ciberseguridad debe realizarse de manera transparente y coherente con los derechos humanos y los valores fundamentales del Estado costarricense.
- **Responsabilidad Compartida:** Todas las partes interesadas deben asumir la responsabilidad de la gestión integral de riesgos de ciberseguridad dentro del marco de gobernanza de ciberseguridad del país.
- **Cooperación:** Se promueve la cooperación entre todas las partes interesadas, incluso más allá de las fronteras del país, para crear un entorno cibernético seguro.
- **Innovación:** Se enfatiza la importancia de considerar la innovación durante la implementación de iniciativas de ciberseguridad, asegurando que las soluciones sean efectivas y actualizadas.

Los pilares de la Estrategia Nacional de Ciberseguridad 2023-2027 son los siguientes:

Figura 18. Pilares de la Estrategia Nacional de Ciberseguridad 2023 -2027

Gráfica 4. Pilares de la Estrategia Nacional de Ciberseguridad 2023-2027



Fuente: Estrategia Nacional de Ciberseguridad 2023 -2027 (MICITT, 2023)

1.6. Panorama Ecológico - Ambiental.

Impacto ecológico: La situación ambiental en Centroamérica es compleja y enfrenta diversos desafíos, la región posee una alta biodiversidad y recursos naturales, sin embargo, se hace un uso insostenible de los recursos naturales y el territorio.

“La atención de los desafíos ambientales de la región demanda un trabajo conjunto y comprometido por parte de diversos actores sociales, económicos y políticos con una visión de largo plazo. Además de mayor conciencia pública y voluntad política para frenar el deterioro ambiental, es importante disponer de información actualizada para fundamentar la toma de decisiones y generar oportunamente el seguimiento y evaluación de las medidas adoptadas.” (Programa Estado de la Nación, 2021)

Los problemas asociados al ambiente que han tenido que ir enfrentado los países en la región son los siguientes:

- **Cambio Climático:** La Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres, menciona en el último informe presentado en abril 2024, denominado *Informe de evaluación regional sobre el riesgo de desastres en América Latina y el Caribe*, (UNDRR, 2024) que esta región es la segunda más propensa a desastres a nivel mundial. Entre 2000 y 2022, alrededor de 190 millones de personas se vieron afectadas por 134 desastres. Estos eventos impactan de manera desproporcionada a las mujeres y a las poblaciones vulnerables. Además, se observa un aumento en la frecuencia de las amenazas climáticas, lo que resulta en impactos cada vez más significativos de los desastres asociados. En el período entre 2019 y 2022, se registró un incremento del 38% en el número de personas afectadas por tormentas y un aumento del 19.5% en el número de personas afectadas por inundaciones.

Según datos del sexto Informe del Estado de la Región (Programa Estado de la Nación, 2021), en el 2019 Guatemala experimentó un periodo extremo de sequía que afectó a más de 265.000 guatemaltecos y guatemaltecas que migraron hacia los Estados Unidos (130% más que en 2018), debido a la pérdida de cosechas y el daño producido por la sequía a vastas extensiones de cultivos. Asimismo, Belice, que entre 2015 y 2018 venía registrando niveles de precipitaciones anuales cada vez mayores, en 2019 experimentó una caída del 34%. Otros países, como El Salvador, Honduras, Nicaragua y República Dominicana, no experimentaron caídas tan dramáticas de un año a otro, pero han venido registrando un declive en las precipitaciones anuales en los últimos tres o cuatro años²⁷. Por el contrario, Costa Rica y Panamá mostraron una tendencia creciente durante el último quinquenio, acumulando los mayores niveles de precipitaciones hacia el final del período (entre 2018 y 2019).

El Índice Global de Riesgo Climático Global para el periodo 2000-2019 (GERMANWATCH, 2021), posiciona a Guatemala como el país de la región donde se presenta una mayor vulnerabilidad al cambio climático, seguido por El Salvador, Honduras, Nicaragua y

²⁷ https://datos.bancomundial.org/indicador/EN.ATM.GHGT.KT.CE?locations=CR-HN-GT-SV-NI-BZ-PA-DO&most_recent_value_desc=false

República Dominicana con cierta vulnerabilidad, ubicándose entre las posiciones 21 a 50 del ranking. Por el contrario²⁸, Costa Rica y Panamá presentan los porcentajes más bajos.

- La huella ecológica²⁹ de América Latina y el Caribe es mayor que su biocapacidad, lo que significa que la región está consumiendo recursos más rápido de lo que pueden reponerse. Esto por cuanto los países siguen haciendo uso del patrimonio natural de manera insostenible.

“En efecto, para los siete países de Centroamérica y República Dominicana (excluido Belice, que no reporta información) este déficit fue de 35,95 millones de hectáreas globales, lo cual representa un incremento del 20% con respecto al nivel publicado en el Quinto Informe del Estado de la Región (2016) y casi 30 millones de hectáreas globales en relación con el año 2011. (Programa Estado de la Nación, 2021)

Por su parte, el Estado de la Nación 2023, destaca que Costa Rica se encuentra ante un desafío significativo para alcanzar la meta de neutralidad de carbono. Aunque mantiene un saldo positivo en el sector forestal, este no logra contrarrestar o absorber las emisiones provenientes de otras fuentes, como la energía, la agricultura y los residuos sólidos. Esto subraya la urgencia de intensificar la gestión de los bosques y abordar de forma integral las emisiones de gases de efecto invernadero para alcanzar la neutralidad de carbono, dado que el país ha estado registrando un aumento en las temperaturas, si no se llegan a contar las emisiones de gases por el efecto invernadero.

“Este incremento puede significar, entre otros efectos, una disminución de la oferta de agua, la reducción de los niveles de producción, la erosión y desertificación del suelo, la pérdida de controladores naturales de plagas y patógenos, y la modificación de los ciclos de siembra, cosecha y manejo de los cultivos, entre los principales impactados esperados (Chaves,2023; IMN y Laica, 2023)” (Programa Estado de la Nación, 2023, pág. 47)

Para alcanzar la descarbonización, Costa Rica presentó en el 2019 el Plan nacional de Descarbonización 2018-2025, tiene como objetivo principal transformar el país en una economía descarbonizada, moderna, próspera y resiliente al cambio climático.

Figura 19. Plan Nacional de Descarbonización 2018-2025

28 Las tasas de dependencia de recursos hídricos miden la cantidad de agua que se extrae de una fuente de agua en relación con la cantidad total de agua disponible en esa fuente. Se expresan como un porcentaje y pueden utilizarse para evaluar la sostenibilidad del uso del agua. Las tasas de dependencia de recursos hídricos pueden ser altas o bajas en función de una serie de factores, como el clima, la población, la industria y la agricultura. En general, las tasas de dependencia de recursos hídricos son más altas en las zonas áridas y semiáridas, donde el agua es escasa. También son más altas en las zonas con una población en rápido crecimiento o con una industria y agricultura en expansión. Las tasas de dependencia de recursos hídricos pueden utilizarse para identificar las zonas que están en riesgo de escasez de agua. También pueden utilizarse para desarrollar políticas y estrategias para gestionar el uso del agua de forma sostenible.

29 Un factor que se debe tomar en consideración entorno a la huella ecológica es efecto poblacional, si bien es cierto la huella ecológica es individual, es necesario abordarlo también, desde un enfoque global y multifacético. Así pues, es que en los últimos años cada persona ha mantenido constante su huella, sin embargo, el nivel global se ha visto incrementado por el crecimiento poblacional en la región y la desigualdades en la contribución a las emisiones de carbono.

PLAN NACIONAL DE DESCARBONIZACIÓN 2018-2025



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Plan Nacional de Descarbonización 2018-2025

- **Matriz energética.** La matriz energética de Centroamérica se caracteriza por una alta dependencia de los combustibles fósiles, especialmente el petróleo. Las fuentes renovables, como la energía hidroeléctrica, geotérmica y eólica, tienen una participación importante, pero aún hay un gran potencial por desarrollar.

Según datos del Sexto Informe del Estado de la Región, Centroamérica y República Dominicana siguen siendo altamente dependientes de los combustibles fósiles importados con diferente intensidad entre los países de la región, primordialmente para el transporte.

“El peso relativo de esta fuente de energía es muy elevado en República Dominicana, Panamá y El Salvador (78%, 76% y 74%, respectivamente). Más de la mitad de la oferta energética proviene de los hidrocarburos importados en Belice (56%), Honduras (52%), Costa Rica y Nicaragua (51%). Solo Guatemala tiene una dependencia menor (38%).

De acuerdo con la Cepal (2020a), entre 2010 y 2019 la factura petrolera como porcentaje del PIB aumentó en todos los países excepto en Honduras. Para 2019, el valor de las importaciones de petróleo y sus derivados representó entre un 3% y un 5% del PIB de cada país en Costa Rica, Guatemala, Panamá y República Dominicana, y entre un 6% y un 7,6% en El Salvador, Honduras y Nicaragua.” (Programa Estado de la Nación, 2021)



Centroamérica, a pesar de ser una región con baja participación en las emisiones globales de gases de efecto invernadero (GEI), por su pequeña población y economía, es altamente vulnerable a los efectos del cambio climático. Algunos datos relevantes son que Costa Rica ha mantenido el nivel más bajo de emisiones de dióxido de carbono desde inicios del siglo XXI, y disminuyó significativamente a partir de 2010, que empezó a registrar niveles de captura negativas importantes asociados con el cambio de uso de la tierra y silvicultura. Por el contrario, Guatemala y Nicaragua han figurado como los primeros dos emisores de estos gases durante la mayor parte del período.

El sector que más aporta a las emisiones de dióxido de carbono en todos los países es el de energía, a excepción de Nicaragua, en donde priman las emisiones debidas al cambio de uso de la tierra y la silvicultura.

El sector agricultura redujo sus emisiones en Costa Rica y El Salvador a lo largo de las últimas tres décadas, se mantuvo relativamente estable en Panamá y aumentó su participación en Guatemala, Honduras y Nicaragua.

Las emisiones del sector transporte han aumentado en todos los países, pero se observa una tendencia a la estabilización en algunos. Estas han experimentado un crecimiento entre 2010 y 2018 en todos los países, aunque se ha observado una tendencia hacia la estabilización a partir de 2015 en El Salvador, Honduras y Nicaragua, y a partir de 2017 en Panamá.

Centroamérica y República Dominicana poseen un significativo potencial energético, especialmente en materia de hidroelectricidad. Se estima que la región tiene una capacidad aprovechable de 27,24 GW, concentrada en Costa Rica, Guatemala y Honduras, que abarcan el 63 % del total. Desde una perspectiva ambiental, la hidroenergía se destaca como una fuente limpia y renovable, con un impacto mínimo sobre el calentamiento global al no generar emisiones de gases de efecto invernadero (CEPAL, 2020). Sin embargo, es importante considerar que una porción de este potencial se encuentra en áreas protegidas o territorios indígenas, lo que podría limitar su eventual aprovechamiento.

En el caso de Costa Rica, el Informe del Estado de la Nación (Programa Estado de la Nación, 2023) menciona que esta alta dependencia del país a los combustibles fósiles, principalmente en el sector del transporte, que contribuye a la emisión de gases de efecto invernadero. Pero en el caso del país, las plantas hidroeléctricas continúan siendo la principal fuente de generación de electricidad, aportando alrededor del 73% del total de la electricidad generada en el país. Este dato resalta la importancia de la hidroelectricidad en el mix energético de Costa Rica y su contribución significativa a la matriz eléctrica nacional

- **Deforestación:** El 43% de la superficie de la región es boscosa, esto equivale a 245,483 km² al 2020 (SICA, 2021), no obstante, el Informe del Estado de la Región menciona que la cobertura forestal sigue reduciéndose, con importantes diferencias entre los países. Las principales causas de la deforestación son la expansión de la agricultura, explotación maderera, ganadería, desarrollo de infraestructura, incendios forestales. La pérdida de bosques ha sido una tendencia constante en Belice, Guatemala y Panamá. En El Salvador, Honduras y Nicaragua también se observaba esta tendencia, pero en 2020 se revirtió, en contraste, Costa Rica y República Dominicana han experimentado un crecimiento continuo en su cobertura forestal.



Además, existe una gran diferencia entre los países de Centroamérica en cuanto a la protección de su territorio. Belice, El Salvador y República Dominicana han aumentado la superficie de sus áreas protegidas en los últimos años. Costa Rica ha mantenido un porcentaje similar de su territorio bajo protección durante las últimas dos décadas.

El Salvador es el país con menor porcentaje de áreas protegidas (1,2%). Honduras, Nicaragua y Panamá tienen más del 30% de su territorio bajo algún tipo de protección.

No todas las áreas protegidas tienen la misma importancia para la biodiversidad. Honduras, Nicaragua y República Dominicana protegen más de la mitad de los sitios de importancia para la biodiversidad terrestre. Belice, Costa Rica y Panamá protegen alrededor del 40% de estos sitios. Guatemala y El Salvador solo protegen alrededor del 25% de estos sitios. En cuanto a la protección de la biodiversidad de agua dulce, solo El Salvador, Nicaragua y Panamá superan el 50% de protección. Nicaragua es el único país que protege más del 50% de los sitios de importancia para la biodiversidad marina.

Es importante que los países de Centroamérica continúen aumentando la superficie de sus áreas protegidas y que se aseguren de que estas áreas sean las más importantes ya que los bosques desempeñan un papel crucial en la captura y almacenamiento de carbono. La deforestación libera grandes cantidades de carbono almacenado en la biomasa forestal, lo que contribuye significativamente al calentamiento global y al cambio climático.

Según datos del Informe de Estado de la Nación (2023) Costa Rica mantiene un saldo positivo en la capacidad de remoción de carbono en el sector forestal, lo que significa que el país absorbe más carbono del que emite. Sin embargo, este saldo positivo ha disminuido en comparación con estudios anteriores, lo que sugiere una reducción en el potencial de los bosques para mitigar el cambio climático. Por lo tanto, se enfatiza la importancia de mantener y fortalecer la gestión de los bosques para contribuir a la neutralidad de carbono y a la sostenibilidad ambiental.

En resumen, la deforestación en América Latina y el Caribe representa una amenaza para la biodiversidad, la salud de los ecosistemas, la calidad del suelo y el clima global. Es fundamental implementar medidas de conservación forestal y prácticas sostenibles de manejo de los recursos naturales para abordar este problema y promover la sostenibilidad ambiental en la región.

El informe sobre el Panorama de los Desastres en América Latina y el Caribe (**UNDRR, 2024**) presenta varias recomendaciones clave para políticas de desarrollo sostenible, entre las cuales se destacan:

- Invertir en Reducción del Riesgo de Desastre (RRD): Destinar recursos y esfuerzos en la RRD para proteger el desarrollo sostenible.
- Mejorar los flujos financieros para la resiliencia: Aumentar la asignación de recursos para fortalecer la resiliencia ante desastres.
- Promover la coherencia de políticas: Integrar consideraciones de riesgo en la planificación urbana y en la gestión de recursos naturales.
- Desarrollar instrumentos financieros innovadores: Crear herramientas financieras para el financiamiento de la RRD, como seguros contra desastres.

Estas recomendaciones resaltan la importancia de abordar de manera integral los desafíos relacionados con la gestión del riesgo de desastres, el cambio climático y el desarrollo sostenible, con el objetivo de construir sociedades más resilientes y sostenibles en la región de América Latina y el Caribe.

Acceso en el uso de la tierra: América Latina y el Caribe es la región con la mayor desigualdad en la distribución de la tierra y una alta concentración de la tierra en manos de una minoría, mientras que la mayoría de la población rural tiene un acceso limitado o nulo a este recurso vital.

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), esta desigualdad es un obstáculo para erradicar el hambre y avanzar hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la región.

“La región tiene la distribución de tierras más desigual de todo el planeta: el coeficiente de Gini –que mide la desigualdad– aplicado a la distribución de la tierra en la región como un todo alcanza 0,79, superando ampliamente a Europa (0,57), África (0,56) y Asia (0,55).” (FAO, 2017)

En la región, según datos de SICA, el territorio de Centroamérica y República Dominicana la distribución de la superficie es la siguiente:

- Las áreas protegidas juegan un papel crucial en la conservación de la biodiversidad, la protección de ecosistemas frágiles y la provisión de servicios ambientales esenciales. En Centroamérica y República Dominicana, estas áreas albergan una gran riqueza de flora y fauna, incluyendo especies endémicas y en peligro de extinción. Además, contribuyen a la regulación del clima, la purificación del agua, la protección de las costas y la generación de ingresos a través del turismo y la pesca sostenible, según datos de SICA la región cuenta con 214.223 km², lo que equivale a un 37,5% son superficie de las áreas terrestres y marinas protegidas³⁰. Un dato de gran relevancia según información suministrada en el portan del Banco Mundial³¹ refiere el descenso abrupto que tienen Costa Rica para el 2022, ya que descendiendo de un 28.4% al 26.6% de áreas terrestres protegidas.
- La región cuenta con 245,483 km² de superficie boscosa, lo que representa el 43% del territorio total. Desempeñan un papel crucial en la regulación del clima, la protección de la biodiversidad y la provisión de servicios ecosistémicos. Sin embargo, los bosques están amenazados por la deforestación para la expansión agrícola y ganadera, la extracción de madera y la minería.
- En cuanto al uso del suelo en la región el 20% son superficies dedicadas a praderas y pastos permanentes, 35,7% son territorios agrícolas y 10,2% superficies de tierras arables. Se cultivan diversos productos, incluyendo granos básicos (maíz, arroz,

³⁰ <https://datos.bancomundial.org/indicador/ER.PTD.TOTL.ZS?locations=CR-HN-GT-SV-NI-BZ-PA-DO>

³¹ <https://datos.bancomundial.org/indicador/ER.LND.PTLD.ZS?end=2022&locations=CR-HN-GT-SV-NI-BZ-PA-DO&start=2016&view=chart>

frijoles), café, caña de azúcar, banano y palma africana. La agricultura familiar es fundamental en la seguridad alimentaria y el desarrollo rural. El Salvador es el país que destina la mayor cantidad de tierra a la actividad agrícola al 2020 es el 57.7% y Costa Rica el 35.5% ³²

- La región genera 165,714 toneladas de producción acuícola (cría de peces, camarones, moluscos y otras especies de agua dulce y salada) para el 2018, al 2022 alcanzó 266.664 toneladas. Guatemala es el principal productor, seguido de Honduras, Nicaragua, Panamá y Costa Rica, contribuyendo con esta actividad con la seguridad alimentaria, generando empleo, diversificando la economía, pero a su vez tiene desafíos como lo son: la sostenibilidad ambiental, sanidad acuícola, acceso a financiamiento y comercialización, no obstante según datos de la OCDE se espera que la acuicultura siga encabezando el crecimiento de la producción en temas pesqueros no solo a nivel regional sino mundial³³.
- A partir de la pesca de captura, la región genera un volumen de 554,729 toneladas, según datos la Banco Mundial, Costa Rica para el 2021, pescó un total de 29 123 toneladas métricas³⁴

Desafíos en materia medioambiental: Según datos de la (OCDE, 2008) los principales desafíos medioambientales que se presentan en la Prospectiva Medioambiental de la OCDE para el 2030 incluyen:

- Cambio Climático: Se destaca la necesidad de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero por unidad de PIB y se señala la evidencia creciente de un cambio climático global. Se proyecta un aumento significativo en las emisiones mundiales de gases de efecto invernadero si no se toman medidas.
- Biodiversidad y Recursos Naturales Renovables: Se aborda la gestión forestal, la expansión de áreas protegidas, la calidad de los ecosistemas, la pérdida de especies, la invasión de especies exóticas, la tala ilegal y la fragmentación de ecosistemas. Estos aspectos son cruciales para preservar la biodiversidad y los recursos naturales .
- Agua: Se menciona la contaminación hídrica en los países de la OCDE, la escasez de agua, la calidad de las aguas superficiales y subterráneas, así como la gestión del agua en la agricultura. La calidad y disponibilidad del agua son temas críticos para la sostenibilidad ambiental.
- Calidad del Aire: Se aborda la reducción de emisiones de CO₂ y NO₂, así como la gestión de partículas y ozono troposférico, especialmente provenientes del transporte por carretera. La calidad del aire es fundamental para la salud humana y el medio ambiente.

Para mitigar estos problemas la OCDE plantea las siguientes acciones: impuestos al carbono, incentivos para energías renovables, gestión internacional del medio ambiente por

³² <https://datos.bancomundial.org/indicador/AG.LND.AGRI.ZS?locations=CR-HN-GT-SV-NI-BZ-PA-DO>

³³ <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/53ea7d6f-es/index.html?itemId=/content/component/53ea7d6f-es#section-d1e42339>

³⁴ https://datos.bancomundial.org/indicador/ER.FSH.CAPT.MT?locations=CR-HN-GT-SV-NI-BZ-PA-DO&most_recent_value_desc=false

medio de acuerdos transfronterizos y globales y enfoques basado en mercados, que buscan internalizar los costos ambientales en las decisiones económicas, promoviendo la eficiencia en el uso de recursos, la innovación en tecnologías limpias y la transición hacia una economía más sostenible.

1.7. Panorama Legal.

Marco constitucional.

Las constituciones de Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá reconocen la división clásica de poderes en Ejecutivo, Legislativo y Judicial. Este principio busca evitar la concentración de poder en un solo órgano y garantizar un sistema de pesos y contrapesos para proteger los derechos y libertades de los ciudadanos.

Cada constitución establece las bases del sistema de justicia, incluyendo la estructura de los tribunales, las competencias de cada órgano judicial y los procedimientos para la administración de justicia. También se establecen garantías para la independencia judicial, como la inamovilidad de los jueces, la prohibición de intromisión de otros poderes y la existencia de mecanismos de control y supervisión.

En el caso de Costa Rica, la Constitución Política establece en el Artículo 9 el principio de la división de poderes en Legislativo, Ejecutivo y el Judicial. Además, el Artículo 152 refuerza este principio al establecer que el Poder Judicial es independiente en el ejercicio de sus funciones, y está solamente, así lo establece el Artículo 164 “...sometido a la Constitución y a la ley, y las resoluciones que dicte en los asuntos de su competencia no le imponen otras responsabilidades que las expresamente señaladas por los preceptos legislativos”.

Enmarcando sus competencias aquellas especificadas en el Artículo 153 : “Corresponde al Poder Judicial, además de las funciones que esta Constitución le señala, 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”

Bajo una organización y funcionamiento que según lo establece la Ley Orgánica del Poder Judicial en el Artículo 1: “Corresponde al Poder Judicial, además de las funciones que la Constitución Política le señala, conocer de los procesos civiles, penales, penales juveniles, comerciales, de trabajo, contencioso-administrativos y civiles de hacienda, de familia, agrarios y constitucionales, así como de los otros que determine la ley; resolver definitivamente sobre ellos y ejecutar las resoluciones que pronuncie, con la ayuda de la fuerza pública si fuere necesario.” Subrayado no pertenece al original.

Figura 20. Funciones del Poder Judicial según la Ley Orgánica del Poder Judicial



Leyes y reformas judiciales.

Costa Rica cuenta con un extenso marco legal que abarca una amplia gama de temas y materias jurisdiccionales, por lo que existen numerosas leyes específicas que regulan aspectos particulares de la vida social, económica y política del país.

Por ejemplo, en el ámbito del derecho civil, encontramos leyes que regulan el arrendamiento, la sucesión, el derecho de familia y muchos otros temas. En el derecho penal, hay leyes que tipifican delitos específicos como el lavado de dinero, la violencia doméstica, los delitos informáticos, entre otros.

Esta abundancia de leyes refleja la complejidad de la sociedad costarricense y la necesidad de regular diversos aspectos de la vida en comunidad.

Las leyes no son estáticas, sino que evolucionan a lo largo del tiempo para adaptarse a los cambios sociales, económicos y tecnológicos, por lo que han sido objeto de numerosas reformas a lo largo de los años.

Estas reformas pueden introducir nuevas disposiciones, modificar las existentes o derogar aquellas que ya no son relevantes. Los motivos detrás de las reformas pueden ser diversos, como la necesidad de actualizar la legislación a la luz de nuevas realidades, corregir errores o vacíos legales, o adaptar la legislación a los compromisos internacionales asumidos por el país.

Es así como, en los últimos años se han promulgado una serie de reformas que han impactado directamente al Poder Judicial, agregando nuevas funciones, así lo menciona el Tercer Informe del Estado de Justicia:

Un total de 114 nuevas leyes aprobadas por el Congreso entre el período 1990-2018, modificaron la organización, competencias o funcionamiento del Poder Judicial. Este resultado se obtiene del Tercer Informe del Estado de la Justicia que se presentó el 8 de junio 2020 en sesión de Corte Plena

“... El Congreso agregó 1.034 nuevas funciones al Poder Judicial. La base de datos elaborada para este Informe permitió identificar que el 68,1% de estas nuevas competencias están dirigidas al ámbito jurisdiccional (salas, tribunales y juzgados), pues se refieren a reformas procesales, creación de nuevas jurisdicciones o delitos”, detalla el Estado de la Justicia.

El análisis determinó que, de las 114 leyes nuevas aprobadas, más de la tercera parte (42 leyes), se catalogaron como legislación de alto impacto, al registrar amplios efectos sobre el Poder Judicial.

“...la ampliación de funciones encargadas a la institución proviene, en su gran mayoría, de legislación que no identifica recursos específicos para ejecutarse 34 de las 42 leyes de “alto impacto” (81%) no contenían una previsión específica del costo adicional implicado en su implementación, ya sea a partir de la identificación de nuevas fuentes de ingreso, o de una reasignación presupuestaria. Solo en dos leyes el legislador previó la creación de una fuente de ingreso para financiar las nuevas funciones, y en seis adicionales efectuó una reasignación de recursos presupuestarios con el fin de cubrirlas”, indica el informe.

Los resultados muestran la iniciativa de la Corte Suprema de Justicia en el impulso de reformas legales importantes, pues de las 42 leyes de alto impacto, tres cuartas partes se gestaron, directa o indirectamente, desde la cúpula judicial, así queda establecido en este estudio.

Resaltan leyes aprobadas como la Ley de creación de tribunales superiores, el Código Procesal Penal, la Ley de Justicia Penal Juvenil, el Código Notarial, el Código Procesal Contencioso Administrativo, la Ley de Protección a víctimas, testigos y demás sujetos intervinientes en el proceso penal (2009), y las Reformas Procesales Laboral, Civil y Agraria. **(Poder Judicial, s.f.)**

Las reformas que en los últimos años han generado un mayor impacto en el Poder Judicial son:

Materia laboral:

- **Ley N° 9343 - Reforma Procesal Laboral (2015):** Esta reforma introdujo cambios importantes en los procedimientos laborales, como la oralidad en los juicios, la reducción de plazos y la creación de juzgados especializados. Estos cambios agilizaron los procesos y mejoraron el acceso a la justicia laboral.
- **Reforma de los artículos 94, 94 bis, 95, 96, 97 y 100, y adición de un inciso k) al artículo 70 de la ley, Código de Trabajo, de 27 de agosto de 1943, (2022) para combatir la discriminación laboral contra las mujeres en condición de maternidad.** Esta reforma fortaleció la protección de las mujeres trabajadoras embarazadas y en período de lactancia, prohibiendo su despido sin causa justificada y estableciendo sanciones más severas para los empleadores que incumplan esta norma.
- Además, la reforma a los artículos 95 amplió los derechos de los trabajadores en cuanto a **licencias por paternidad, adopción y muerte de la madre**, con estos cambios promovieron la conciliación entre la vida laboral y familiar.

La entrada en vigor de la Reforma Procesal Laboral (RPL) en Costa Rica, si bien ha traído logros importantes, enfrenta varios retos significativos en su implementación:

Figura 21.

Figura 22. Desafíos de la Reforma Procesal Laboral (RPL) en Costa Rica



Fuente: Elaboración propia

Materia civil.

El nuevo Código Procesal Civil de Costa Rica, establecido por la Ley N° 9342 del 8 de abril de 2016, entró en vigor el 8 de octubre de 2018 y ha tenido un impacto significativo en el funcionamiento del Poder Judicial. Algunos de los logros y desafíos son los siguientes:

Figura 23. Logros y desafíos de la implementación del nuevo Código Procesal Civil de Costa Rica



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos suministrados por el Subproceso de Modernización Institucional, Dirección de Planificación

Jurisdicción Especializada en Delincuencia Organizada

La Jurisdicción Especializada en Delincuencia Organizada (JEDO) Ley 9484 promulgada en el 2017, fue creada con el objetivo de abordar de manera más efectiva los casos complejos y graves de delincuencia organizada en el país.

La JEDO tiene competencia exclusiva para investigar y juzgar los delitos graves cometidos por organizaciones criminales, como el narcotráfico, el lavado de dinero, la trata de personas y el terrorismo.

Está compuesta por juzgados penales, tribunales penales y un tribunal de apelación especializados en delincuencia organizada. La Sala Tercera de la Corte Suprema de Justicia conoce los recursos de casación y revisión. Cuenta con procedimientos especiales para garantizar la protección de testigos y víctimas, así como para agilizar los procesos judiciales.

Así mismo, se le han asignado recursos adicionales para fortalecer su capacidad de investigación y enjuiciamiento.

Con la entrada en funcionamiento de la JEDO, se espera que el sistema sea más eficiente en la desarticulación de los grupos delincuenciales, se fortalezca la seguridad ciudadana y mejorar la protección a víctimas y testigos. No obstante, se ha generado controversia en cuanto a la entrada en funcionamiento de la jurisdicción por cuanto se aprobó la Ley, pero no se dieron los recursos presupuestarios para su implementación.

Reforma Código Familia

El nuevo Código Procesal de Familia en Costa Rica (Ley No. 9904) entrará en vigor en octubre de 2022, modernizando el derecho de familia con la unificación de normas, la incorporación de instrumentos internacionales y la actualización de procedimientos, haciéndola más ágil, eficiente y accesible.

Sus objetivos son:

- Agilizar los procesos: Se busca reducir los tiempos de resolución de los casos, simplificando trámites y estableciendo plazos más breves.
- Promover la conciliación: Se fomenta la resolución alternativa de conflictos a través de la mediación y la conciliación, buscando soluciones consensuadas que beneficien a todas las partes involucradas, especialmente a los niños, niñas y adolescentes.

- Fortalecer la protección de los derechos de niños, niñas y adolescentes: Se busca garantizar el interés superior del niño en todos los procesos, reforzando las medidas de protección y asegurando su participación.
- Facilitar el acceso a la justicia: Se promueve un lenguaje claro y comprensible en los procesos, y se adapta el proceso a las necesidades de las personas, considerando situaciones como la edad, discapacidad o condición indígena.
- Unificar la normativa: Se organiza todo el sistema procesal de familia en un solo cuerpo normativo, el Código Procesal de Familia.
- Adaptar la legislación a los instrumentos internacionales: Se busca armonizar la legislación interna con los tratados internacionales en materia de derechos humanos, como la Convención sobre los Derechos del Niño.

A continuación, se comentan las principales implicaciones del CPF sobre la organización y funcionamiento de los despachos y oficinas judiciales:

Cambio	Descripción	Implicaciones	Apartado
Oralidad	Se plantea que la contestación de la demanda, en la medida de lo posible, se realice en la misma audiencia, de igual manera sucede con las apelaciones. Además, se faculta a las personas juzgadoras para que dicten la parte dispositiva de las sentencias una vez finalizada la última audiencia del proceso. Por lo anterior, es posible que un proceso familiar se desarrolle en una sola audiencia.	Se estima la necesidad de contar con salas de audiencia para los despachos que atienden la materia de familia. Se realizó una estimación presupuestaria del costo que representa la adecuación del espacio para despachos prioritarios según información facilitada por el CACMFJ, DTIC y la Dirección Ejecutiva.	Apartado 6.7 Salas de audiencia para familia
Conciliación	Se propone la conciliación en una audiencia previa, dejando abierta la posibilidad de aplicarla en cualquier etapa del proceso judicial.	En materia de pensiones alimentarias se espera un cambio a nivel procesal para fijación de la cuantía como una sentencia anticipada. Como parte de los estudios complementarios al proyecto, se llevó a cabo un análisis sobre el impacto de la norma en la estructura de las oficinas especializadas por el modelo oral-electrónico con el que trabajan. El informe se encuentra en consulta.	Apartado 4.6 Juzgados especializados en pensiones alimentarias
Intervención de la Defensa Pública	Para la parte beneficiaria cuando no disponga de recursos económicos suficientes, el artículo 56 otorga a la Defensa Pública la posibilidad de brindar asistencia legal en los procesos materia de Pensión Alimentaria.	Se requieren 33 plazas de personas defensoras públicas, las cuales, se terminaron de asignar para el 2024.	Apartado 3 Despachos y oficinas judiciales involucradas

Cambio	Descripción	Implicaciones	Apartado
Nuevos tipos procesales	Toda pretensión de carácter familiar se tramitará según su naturaleza bajo cinco tipos de procesos: 1) Resolutivos familiares 2) Protección cautelar 3) Petición unilateral 4) Resolutivos especiales 5) De ejecución de resoluciones judiciales.	Se espera que el impacto de estos cambios se refleje en el incremento de la entrada de casos para los actuales juzgados competentes en violencia doméstica del país, producto del proceso de protección cautelar para personas con discapacidad.	Apartado 4.5 Juzgados contra la violencia doméstica
Desjudicialización de procesos	Se faculta al Registro Civil y a las sedes notariales a realizar procesos que en la actualidad conocen los despachos jurisdiccionales, donde no medie contención entre las partes involucradas.	El impacto directo esperado es una disminución en los asuntos entrados en los juzgados de Familia. Según estimaciones del 2017 al 2019, se calcula que los procesos que se desjudicializan alcanzan como mínimo el 12,58% de los asuntos entrados.	Apartados 7 y 8 de escenarios presupuestarios con estimación intermedia y reducida
	Actualmente los juzgados con competencia en materia de familia atienden como segunda instancia los recursos de apelación de la materia de pensiones alimentarias: apelaciones de la pensión provisionales, de sentencia, entre otras.	Los juzgados de familia no conocerán las apelaciones de las actualmente denominadas “pensiones provisionales”. Mantienen competencia para conocer las apelaciones de sentencia y otras que la nueva ley dispone y que a criterio experto sería más complejas que las apelaciones de provisionales actuales, entre otras. Se espera mejoren los plazos de fallo de segunda instancia en 10 días que establece el CPF.	Apartado 4.1.1. Juzgado Especializado en Apelaciones de Pensiones Alimentarias
Competencia de la Sala Segunda	Tribunal de Familia traslada a Sala Segunda las siguientes competencias: 1) Conocimiento de los recursos de procesos de restitución internacional de personas menores de edad. 2) En este momento, la Sala Segunda solo conoce el conflicto de competencia, cuando se presenta entre un Juzgado de Familia y uno de otra materia, pero cuando el que previno primero es un despacho de Familia. Con el CPF también conocerá según establece el art. 55 bis, inciso 2 de la LOPJ, los conflictos de	Actualmente la sala conoce estos asuntos, sin embargo, a partir de la entrada en vigencia del CPF se espera un incremento en la entrada de estos casos, ya que se adicionan causales para la procedencia de este recurso	Apartado 4.8 Sala Segunda

Cambio	Descripción	Implicaciones	Apartado
Competencia del Tribunal de Familia	<p>competencia material entre 2 juzgados de familia (previo al CPF competencia del Tribunal de Familia)</p> <p>Se le confieren las siguientes competencias:</p> <p>1) Los conflictos de competencia material suscitados entre juzgados de Familia, juzgados de Niñez y Adolescencia o juzgados contra la violencia doméstica y protección cautelar (art. 99 LOPJ inciso b, que se repite con el inciso 2 del art. 55 bis LOPJ).</p>	<p>Una disminución en los recursos de apelación en los procesos de restitución internacional de personas menores de edad, los cuales, en adelante pasarán a conocimiento de la Sala Segunda (artículo 55 bis, inciso 2).</p> <ul style="list-style-type: none"> Disminución en la entrada por los conflictos de competencia territorial entre 2 juzgados de Familia. Descenso en las apelaciones, por los procesos que dejará de conocer el Poder Judicial. Aumento en las apelaciones provenientes de las sentencias dictadas por los juzgados VD y Protección cautelar, producto de la creación del proceso de protección cautelar para personas con discapacidad donde la persona obligada no pertenece al núcleo intrafamiliar. 	Apartado 4.8 Sala Segunda
Competencia de Juzgados de Niñez y Adolescencia	El CPF incorpora la adición del artículo 106 bis a la Ley Orgánica del Poder Judicial, donde se le conferiría a los Juzgados de Niñez y Adolescencia nuevas competencias.	El Juzgado de Familia, de Niñez y Adolescencia del ICJ de San José, será el responsable de conocer de manera exclusiva todos los procesos de restitución internacional de personas menores de edad, de adopción internacional y los demás de aplicación de convenios internacionales relativos a materia de niñez y adolescencia.	
Ampliación competencia de los actuales juzgados contra la	Los Juzgados que atienden violencia doméstica deberán conocer los nuevos procesos de protección cautelar de violencia intrafamiliar, personas adultas mayores y personas con discapacidad, pero se desconoce cuál sería su alcance.	Se prevé una disminución en la entrada de asuntos en materia de faltas y contravenciones y un incremento en materia de violencia doméstica.	Apartado 4.5 Juzgados contra la violencia doméstica

Cambio	Descripción	Implicaciones	Apartado
violencia doméstica	Asimismo, deberán conocer los procesos de violencia doméstica contra personas adultas mayores, aunque la persona imputada no sea su familiar		
Derogación de la Ley de Pensiones Alimentarias	A partir de la entrada en vigencia del CPF, los procesos de Pensiones Alimentarias dejarán de tramitarse con la ley especial vigente y se regirán por la normativa procesal del CPF.	Se espera un cambio a nivel procesal para fijación de la cuantía como una sentencia anticipada. Como parte de los estudios complementarios al proyecto, se llevó a cabo un análisis sobre el impacto de la norma en la estructura de las oficinas especializadas por el modelo oral-electrónico con el que trabajan. El informe se encuentra en consulta.	Apartado 4.6 Juzgados especializados en Pensiones Alimentarias
Juzgados de Familia por Ministerio de Ley	El CPF adiciona a la Ley Orgánica del Poder Judicial el artículo 119 bis, que dispone la creación de Juzgados de Familia por Ministerio de Ley para conocer los asuntos sumarios de Familia	Se plantea la necesidad de crear juzgados de Familia por Ministerio de Ley en algunos juzgados contravencionales para que conozcan asuntos sumarios (de menor complejidad) con el fin de acercar el servicio judicial a personas usuarias y ahorrarles gastos de tiempo y dineros asociados al traslado de largas distancias. El informe se encuentra en consulta.	Apartado 4.4.1. Juzgados de Familia por Ministerio de Ley
Fondo para el pago transitorio de la obligación	El artículo 286 dispone la creación de un fondo para el pago transitorio de la obligación alimentaria.		

Cambio	Descripción	Implicaciones	Apartado
n alimentari a			
Disponibilidad-atención en horas no hábiles	Según indicación de la gestoría, el artículo 106 bis de la LOPJ reformado por el CPF, incluye nuevas competencias para los juzgados de Familia, incluida la atención de medidas cautelares referentes a menores de edad en horas, el que se haga en horas no hábiles dependerá de lo que disponga el órgano superior al respecto.	Pago de disponibilidad para los Juzgados de Familia a nivel nacional, salvo San José donde la disponibilidad la asume el Juzgado de Niñez y Adolescencia	6.3 Estimación de disponibilidad en FA

Reforma Código Procesal Agraria

El nuevo Código Procesal Agrario de Costa Rica Ley 9609, aprobado por la Asamblea Legislativa en setiembre del 2028 y con fecha de vigencia del 28 de febrero del 2025, es modernizar y especializar la justicia en materia agraria, garantizando un acceso efectivo a la justicia para todas las personas involucradas en actividades del sector agrícola, con especial atención a las poblaciones más vulnerables como agricultores, indígenas y afrodescendientes.

Algunos beneficios de este código son:

- Agilización de trámites: Se implementará la oralidad en los procesos, lo que permitirá resolver los casos de forma más rápida y eficiente.
- Reducción de costos: Se ofrecerá asistencia técnica gratuita a personas sin recursos económicos.
- Mayor celeridad: Se espera reducir los tiempos de los procesos gracias a la digitalización y la oralidad.
- Estructura especializada: Se mantendrá la estructura actual de tribunales y juzgados agrarios, con defensores públicos especializados en derecho agrario.

Variaciones a partir de la promulgación del Nuevo Código Procesal Agrario

Variables	Cambios o implicaciones
a. Ampliación de la competencia material Agraria	Ampliación de la competencia de los juzgados Agrarios. Artículo 1. Artículo 1.- Jurisdicción agraria La jurisdicción agraria tiene por objeto tutelar las situaciones y las

Variables	Cambios o implicaciones
	<p>relaciones jurídicas que se susciten con respecto al desarrollo de las actividades de producción agraria de animales, vegetales u otros organismos. Además, de las actividades de transformación, industrialización, valorización y comercialización de productos agrarios, su trazabilidad, así como las auxiliares a estas, referidas a actos y contratos propios del ejercicio de la actividad agraria y el desarrollo rural.</p> <p>ARTÍCULO 2- Competencia material</p> <p>Los tribunales agrarios serán competentes para conocer, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo anterior, las pretensiones y los asuntos referidos a los siguientes aspectos, siempre que correspondan a materia agraria y de desarrollo rural:</p> <p>1) Derechos reales y personales sobre bienes agrarios, destinados o aptos para el desarrollo de actividades y servicios agrarios, así como los vinculados a su tutela y aprovechamiento. Además, los procesos sucesorios relativos a estos.</p> <p>2) La posesión, el deslinde, la división, la localización de derechos, el derribo, la suspensión de obra, la titulación, la rectificación de medida y la entrega material de bienes citados en el inciso anterior.</p> <p>3) Los actos y los contratos vinculados con la constitución o el ejercicio de actividades y servicios agrarios. Quedan comprendidos el cobro de deudas cuyo plan de inversión esté vinculado con las actividades citadas, o cuya garantía esté constituida por los bienes indicados en el inciso 1) de este artículo, los contratos de seguro, así como aquellos entre particulares relacionados con la prospección de la biodiversidad cuando tengan relación con el desarrollo de actividades de producción agraria o conexas a estas.</p> <p>4) Los conflictos surgidos entre particulares por el aprovechamiento de bienes o servicios ambientales para actividades agrarias y los relativos a lo regulado en el inciso 12) de este artículo. Además, la prevención, la restauración e indemnización de daños causados por las actividades agrarias, así como aquellos que impacten tales actividades.</p> <p>5) Las controversias entre particulares originadas en el ejercicio de las actividades agrarias vinculadas con especies y variedades endémicas, orgánicas, mejoradas, derivadas, esencialmente derivadas o provenientes de organismos vivos modificados;</p>

Variables	Cambios o implicaciones
	<p>incluyendo los relativos a los derechos de obtentores de variedades vegetales, y los relativos a lo regulado en el inciso 12) de este artículo.</p> <p>6) Las pretensiones entre particulares, derivadas de controversias en materia de propiedad intelectual.</p> <p>7) Los asuntos relativos a aspectos fitosanitarios y zoonosarios, así como los reclamos de las personas consumidoras vinculados con productos o servicios agrarios.</p> <p>8) La constitución, el desarrollo, la transformación, la disolución y la liquidación de personas jurídicas, cuando la actividad principal sea agraria.</p> <p>9) Los conflictos de competencia desleal entre las empresas vinculadas con las actividades agrarias o conexas a estas.</p> <p>10) La administración y reorganización por intervención judicial de las personas físicas o jurídicas, cuando sea su actividad principal.</p> <p>11) En grado y de forma definitiva, de los recursos que se interpongan contra las resoluciones del Instituto de Desarrollo Rural (Inder) en procedimientos administrativos de revocatoria de asignación y nulidad de títulos de propiedad, otras modalidades de dotación de tierras, así como de las resoluciones vinculadas al desarrollo rural.</p> <p>12) Las situaciones y las relaciones jurídicas relacionadas con conductas administrativas o manifestaciones específicas de la función administrativa, que por el contenido material o sustancial de la pretensión correspondan a extremos exclusivamente agrarios y de desarrollo rural y se deriven del Instituto de Desarrollo Rural o el instituto correspondiente.</p> <p>13) Las demás que el ordenamiento jurídico disponga.</p>
<p>b. Atribuciones de la Corte Plena sobre la Jurisdicción Agraria.</p>	<p>Se faculta a la Corte Plena para regular el crecimiento de los Juzgados y del Tribunal Agrario, según los requerimientos de trabajo para ofrecer un servicio público eficiente y de calidad, de acuerdo con el artículo 9.</p>
<p>c. Ampliación de competencias en</p>	<p>El Código Procesal Agrario mantiene la competencia actual de la Sala Primera en la atención de los recursos de casación por razones</p>

Variables	Cambios o implicaciones
Recursos de Casación.	<p>de fondo (art. 210). Sin embargo, esas funciones se amplían al establecer la posibilidad de interponer recursos de casación por razones procesales, es decir por aspectos de forma (art. 209). Las disposiciones del Nuevo Código Procesal Agrario son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abre la casación para revisión de cualquier cuantía. • Si van a conocer ejecución de sentencia. • Con la reforma si aplica la acción de nulidad en el Tribunal Agrario. • Los conflictos de competencia los va a conocer directamente la Sala Primera, restando carga de trabajo al Tribunal. • Se tendrá un plazo para revisión de casos en materia agraria. • Se reducen los requisitos formales para la casación provocando que lleguen más procesos al fondo.
d. Personas juzgadoras especialistas para conciliaciones y ejecuciones.	<p>Los artículos 9 y 13 del proyecto incorporan las figuras de conciliadores y ejecutores para atender la jurisdicción agraria en forma prioritaria, así como apoyar en otras funciones según lo permitan las cargas de trabajo. Además, se prevé que las funciones de ejecución se realicen de forma itinerante. El Transitorio II establece un plazo de seis meses, a partir de la entrada en vigencia del Código Procesal Agrario, para designar un equipo de personas juzgadoras conciliadoras especialistas en Derecho Agrario y Ambiental.</p> <p>Por su parte, el artículo 225, faculta a las personas usuarias a solicitar al órgano especializado que señale una audiencia de conciliación antes de interponer la demanda.</p>
e. Intervención de la Defensa Pública.	<p>El artículo 44 del Código Procesal Agrario menciona el deber de las partes de actuar con patrocinio letrado. El artículo 51 regula las condiciones del patrocinio letrado gratuito que brindará la Defensa Pública, priorizando la atención en aquellas personas con limitaciones económicas. El artículo 45 impone la designación de abogados suplentes para evitar la suspensión de las audiencias.</p>
f. Atención a las personas indígenas.	<p>El Código Procesal Agrario incorpora normas referidas a procesos vinculados con personas indígenas para procurarles una tutela judicial efectiva:</p>

Variables	Cambios o implicaciones
	<ul style="list-style-type: none"> • El deber de considerar el derecho indígena, los dictámenes periciales culturales y sus formas de solución de conflictos (art. 221). • La traducción de resoluciones y actuaciones a su idioma, así como el nombramiento de intérpretes con cargo al Poder Judicial (art. 59 y 126). • Cubrir los gastos derivados de la prueba en custodia por parte del Poder Judicial o entidades públicas competentes (art.163). • Modelos alternativos para la solución de conflictos, así como la especialización en derecho indígena de la defensa técnica legal gratuita (art. 221). • La improcedencia de la ejecución provisional en los contratos y en bienes ubicados en territorios indígenas o pertenecientes a sus comunidades (art. 299).
g. Procedimiento por audiencias orales.	<p>Concentración de actos en audiencias orales (art.170). El Código adopta un sistema de procedimiento por audiencias orales, en el cual se mantiene en forma escrita la fase de alegación (demanda, contestación, reconvencción y réplica) pero implementa un sistema de audiencias orales, dos para el proceso ordinario, una audiencia única para el resto de los procesos, en el cual se concentran toda una serie de actos procesales que con la anterior legislación se realizaban en forma escrita y separa. (artículos. 187, 189, 190, 192)</p>
h. Control y tramitación electrónica de audiencias	<p>Tribunal tendrá un registro de control de audiencias, lo que implicará para los Juzgados Agrarios llevar un orden en cuanto a las audiencias realizadas (art.179). Deber de registrar las audiencias en soportes aptos para la grabación y la reproducción de audio y video (art.180). Formación del expediente electrónico, así como su consulta y conservación por esos medios (art.60).</p>
i. Ampliación de la competencia funcional del Tribunal Agrario	<p>Conocerán de los recursos de apelación contra los autos apelables y sentencias dictadas por los órganos de primera instancia, los conflictos de competencia entre éstos, ya sea por incompetencia o acumulación de procesos, los recursos que se interpongan contra las resoluciones dictadas por el Instituto de Desarrollo Rural y demás entes que la ley disponga y de los impedimentos y recusaciones que se formulen en sus integrantes. (art. 11)</p>
j. Incompetencia e inconformidad	<p>Las personas juzgadoras de primera instancia podrán resolver sobre la competencia agraria, ya que en la actualidad es la única materia que no se declara incompetente y remite al Tribunal para que resuelva. (art.25)</p>

Variables	Cambios o implicaciones
k. Medios impugnativos en segunda instancia	<p>La competencia funcional en materia del recurso de apelación se perfecciona en el nuevo Código con un sistema de taxatividad impugnativa en los autos apelables, donde se establecen de forma concreta cuáles resoluciones gozan de dicho recurso vertical. (art. 203)</p> <p>En forma complementaria, el Código implementa un procedimiento propio del recurso de apelación, evitando la tradicional aplicación supletoria del código de Trabajo en este tema, al establecer un procedimiento novísimo que implementa la posibilidad de realizar audiencias orales en segunda instancia, con participación de tanto la persona recurrente como los demás intervinientes, posibilitando la oportunidad de lograr una conciliación en dicha instancia.</p> <p>Estas audiencias orales en el procedimiento del recurso de apelación podrán ser realizadas tanto en la sede del Tribunal como en el lugar del conflicto, de conformidad con los principios de oralidad, inmediación e itinerancia del Tribunal. (art. 206)</p>
l. Fuentes de Financiamiento	<p>El Código Procesal Agrario, plantea dos opciones de financiamiento, como se detallan a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los montos de las multas impuestas a las personas usuarias por su no asistencia de manera injustificada a las audiencias de prueba (artículo 172) • Las sumas provenientes de las costas personales que deben cancelarse a las personas usuarias que han sido defendidas por defensores públicos agrarios montos que se asignarán un 50% a fortalecer la Defensa Pública Agraria y otro 50% a la Jurisdicción Agraria. (artículo 47) <p>El modelo de administración de estos recursos está planteado en forma coincidente con la Reforma Procesal Laboral y el Programa de Víctimas y Testigos, por lo que ya la Institución cuenta con dos experiencias exitosas que permitirán ahorrar recursos institucionales al generar financiamiento para los requerimientos de la Jurisdicción Agraria y la Defensa Pública Agraria</p>
m. Proceso ambiental preferente	<p>El artículo 282 refiere al Proceso ambiental preferente, ya que, los tribunales agrarios conocerán de las controversias que se susciten entre particulares vinculadas con la biodiversidad, donde no medie un acto administrativo ni del dominio público, mientras no exista una jurisdicción ambiental y será priorizado en relación con otros procesos, reduciendo, incluso, los plazos para contestar la demanda cuando se trate de procesos ordinarios.</p>

1.8. Panorama Ético

Centroamérica, al igual que muchas otras regiones del mundo, enfrenta una serie de problemas éticos que impactan en diversos aspectos de la vida social, política y económica. A continuación, se mencionan los principales problemas éticos que aquejan a la región.

Corrupción:

El “Manual Básico para Prevenir la Corrupción en la Función Pública” define la corrupción como:

El uso indebido del poder (funciones y atribuciones) y de los recursos públicos para el beneficio personal, el beneficio político particular o el de terceros (intereses privados por encima del interés público) en contravención de las disposiciones legales y la normativa existente en un momento histórico dado. (Procuraduría de la Ética Pública, 2022)

La OCDE (2022) indica que la corrupción es uno de los males más corrosivos de la actualidad, se derrochan los recursos públicos, aumenta la desigualdad económica y social, alimenta el descontento y la polarización política y disminuya la confianza en las instituciones.

“La corrupción perpetúa la desigualdad y la pobreza, afectando el bienestar y la distribución del ingreso, y socavando las oportunidades de participar equitativamente en la vida social, económica y política.” (OCDE, 2022)

Las causas de la corrupción en la región son múltiples y sistémicas, existen *aspectos políticos* como lo son la falta de transparencia en la toma de decisiones, la influencia indebida de grupos de interés y la falta de rendición de cuentas, así como el funcionamiento inadecuado de instituciones encargadas de prevenir y sancionar la corrupción. En cuanto a los *aspecto social* y cultural se identifica el poco conocimiento de los ciudadanos y ciudadanas sobre sus derechos, la falta de participación activa en la sociedad puede contribuir al irrespeto a libertades individuales. Respecto a los *aspectos institucionales* existe un debilitamiento en la independencia y efectividad de los órganos encargados de prevenir y supervisar la corrupción; y finalmente en cuanto a *aspectos económicas* se encuentra la desigualdad económica, el desempleo, la presión sobre servicios públicos y de asistencia social; entre otras

Por medio del *Estudio de la OCDE sobre Integridad en Costa Rica, (OCDE, 2022)* se emiten una serie de recomendaciones al país sobre aspectos claves de la integridad en la gobernanza pública. Estas recomendaciones se centran en áreas fundamentales como la coordinación interinstitucional, la implementación efectiva de políticas de integridad, la gestión de conflictos de interés y la promoción de la transparencia en la toma de decisiones gubernamentales. Seguidamente se aborda cada uno de los puntos mencionados:

- Asegurar un sistema de integridad pública coherente y coordinado en Costa Rica, lo que implica formalizar la coordinación interinstitucional en materia de políticas de integridad pública y transversalizar la implementación de políticas de integridad en toda la administración pública.



- Aterrizar la Estrategia Nacional de Integridad y Prevención de la Corrupción (ENIPC) de Costa Rica, fortaleciendo la base de evidencia para las políticas de integridad y promoviendo la implementación efectiva de la estrategia nacional.
- Fortalecer la gestión de conflictos de interés en Costa Rica, mejorando el marco legal e institucional para gestionar los conflictos de interés de manera efectiva.
- Fortalecer la transparencia e integridad en la toma de decisiones en Costa Rica, promoviendo la transparencia en los procesos de toma de decisiones gubernamentales y estableciendo marcos de integridad adaptados a los riesgos del cabildeo y las actividades de influencia sobre los funcionarios públicos.
- Desarrollar un sistema disciplinario coherente, enfatiza la necesidad de desarrollar un sistema disciplinario coherente en Costa Rica para garantizar la eficacia, la equidad y la transparencia en la aplicación de medidas disciplinarias en el sector público.

Al considerar estos aspectos, las recomendaciones de la OCDE ofrecen una guía detallada para robustecer el sistema de integridad en Costa Rica. De esta manera, se podrá avanzar hacia la construcción de un sistema de integridad coherente y coordinado, lo que a su vez contribuirá a prevenir la corrupción, promover la transparencia y fortalecer la confianza en el gobierno.

Por su parte, en el Estado de la Nación 2023 se hace mención a la necesidad de priorizar el tema de la Corrupción en la Agenda Nacional, al ser una de las principales preocupaciones de la población costarricense, junto con la inseguridad y el desempleo. De ahí que es necesario establecer una estrategia y acciones en diversos ámbitos, que fortalezcan la transparencia, mejorar los mecanismos de rendición de cuentas, y promover una cultura de integridad en todos los niveles de la sociedad y la administración pública.

Por otro lado, el Índice de Percepción de la Corrupción (IPC), publicado anualmente por Transparencia Internacional, es una herramienta fundamental para medir la percepción del nivel de corrupción en el sector público de 180 países y territorios.

En el caso de Centroamérica, el Índice de Percepción de Corrupción (2023) señala que los países de Centroamérica han experimentado retrocesos en la lucha contra la corrupción, dado que son cada vez más frecuentes los ataques contra la prensa y las organizaciones que interpelan al poder, lo que consolida la tendencia autoritaria en el Triángulo Norte. El mejor calificado es Costa Rica y el peor es Nicaragua.

"Guatemala y Honduras están empatados en el puesto 154 con 23 puntos. Transparencia Internacional subraya que Honduras "se ha enfrentado a un debilitamiento significativo del sistema de pesos y contrapesos" y se ven "ataques cada vez más frecuentes contra la prensa y las organizaciones de base que interpelan al poder"

Por su parte, Guatemala ha registrado una caída de 10 puntos desde 2012 como resultado de tres gobiernos consecutivos aliados con prácticas corruptas.

Con una caída de cinco puntos en los últimos tres años, El Salvador (en el puesto 31 con 126 puntos) muestra retrocesos importantes en la lucha contra la corrupción por "la cooptación del Poder Judicial, la Fiscalía General de la República y el Poder Legislativo por parte del Ejecutivo", lo que profundizó la impunidad en el país.



"La falta de controles efectivos ha permitido que el presidente (Nayib) Bukele quedara habilitado para la reelección inmediata, a pesar de su inconstitucionalidad", señala Transparencia Internacional.

En cuanto a Panamá, se ubica en la casilla 108 (uno menos que la edición anterior) con 35 puntos y en constante caída desde el año 2015.

Con 55 puntos, Costa Rica está en el puesto 45, subiendo un peldaño, pero lejos de su mejor calificación en el índice que obtuvo en 2017.

Por último, República Dominicana (puesto 108 con 35 puntos) es el único país de la región que ha logrado avances significativos en la lucha contra la corrupción desde 2021. "En pocos años, el país ha logrado fortalecer la independencia del Poder Judicial y de la Procuraduría General de la República, permitiendo avances en la investigación de casos de gran corrupción, sin injerencias", indica el reporte. (E&N, 2024)

Adicionalmente, el informe Anti-Corruption and Integrity Outlook (2024) menciona que es importante que los gobiernos asumen un enfoque estratégico para la lucha contra la corrupción y la integridad, de esa manera se identifican desafíos, se establecen prioridades y objetivos, definir acciones específicas para lograr los resultados deseados, establecer responsabilidades y generar consenso en torno a objetivos y actividades, y facilitar la implementación efectiva a través de procesos de monitoreo y evaluación basados en indicadores. para medir el éxito.

El informe señala tres conclusiones principales:

1. La mayoría de los países de la OCDE tienen un enfoque estratégico ante la corrupción. En el caso de Costa Rica el informe señala que, en el 2020, es la primera vez que el país genera una estrategia anticorrupción, no obstante, no ha cumplido con la totalidad de los siguientes criterios que evalúa la OCDE.

A continuación, se detallan los criterios evaluados:

Tabla 11 Riesgos evaluados para la mitigación de riesgos de corrupción por parte de la OCDE, en su informe Anti-Corruption and Integrity Outlook

Cumplido	1.01	Se establecen objetivos estratégicos para mitigar los riesgos de integridad pública en la gestión de recursos humanos, incluidas las violaciones de los estándares de integridad pública.
No ha cumplido	1.02	Se establecen objetivos estratégicos para mitigar los riesgos de integridad pública en la gestión de las finanzas públicas, incluida la reducción del fraude y la mala gestión financiera
No ha cumplido	1.03	Se establecen objetivos estratégicos para mitigar los riesgos de integridad pública en el control interno y la gestión de riesgos.
Cumplido	1.04	Se establecen objetivos estratégicos para mitigar los riesgos de integridad pública en las adquisiciones públicas.

Cumplido	1.05	Se establecen objetivos estratégicos para reducir el fraude y otros tipos de corrupción en todo el sector público.
Cumplido	1.06	Se establecen objetivos estratégicos para mitigar los riesgos de integridad pública en el sector privado, las empresas públicas, las empresas estatales o las asociaciones público-privadas.
No ha cumplido	1.07	Las estrategias para cualquiera de los siguientes sectores tienen al menos un objetivo de primer nivel destinado a mitigar los riesgos de integridad pública: (a) infraestructura, (b) vivienda, (c) salud, (d) educación, (e) impuestos, (f) aduanas.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de OECD (2024), OECD Public Integrity Indicators Database.

2. Las estrategias de la mayoría de los países siguen centradas en áreas tradicionales, como la gestión de recursos humanos, la contratación pública, el fraude y el control interno y la gestión de riesgos y sólo una minoría de ellos se centra en nuevos riesgos, por lo que se recomienda que los gobiernos inviertan más en consultas más amplias sobre estrategias para beneficiarse de los conocimientos de la sociedad civil y los actores del sector privado, incluidos los riesgos emergentes en nuevas áreas de políticas como la transición verde y la inteligencia artificial
3. Aproximadamente dos tercios de las actividades planificadas en las estrategias de los países se implementan en la práctica, de ahí que se retoma la importancia del seguimiento, evaluación y mejora de las estrategias a fin de validar si las mismas están mitigando los riesgos de corrupción identificados en la etapa de diagnóstico

Algunos otros índices en materia de corrupción y su resultado con respecto a Costa Rica son el Barómetro Global de la Corrupción. América Latina y el Caribe 2021 evalúa la corrupción y transparencia en más de 120 países a través de 30 indicadores agrupados en 3 índices y 1 previsión. Los índices incluyen Integridad Pública, Transparencia y Riesgo de Corrupción. Se pueden analizar los indicadores en diferentes vistas como mapa, clasificación, comparación regional y perfiles de países.

Costa Rica es un ejemplo de éxito en la construcción del control de la corrupción en una nueva democracia. El país ha logrado avances graduales en materia de transparencia y gobierno electrónico, y cuenta con un puntaje de libertad de prensa de los más altos de América Latina. Los ciudadanos participan activamente en la crítica al gobierno, y el marco legal e institucional es sólido para enfrentar los casos de corrupción.

Figura 24. Indicador: Pronóstico de Riesgo de Corrupción



Fuente: <https://corruptionrisk.org/country/?country=CRI#forecast>

En los últimos 10 años, Costa Rica ha experimentado mejoras significativas en dos dimensiones del Índice de Integridad Pública: carga administrativa y transparencia presupuestaria. No ha habido retrocesos en ninguna de las dimensiones evaluadas.

Figura 25. Componentes del Indicador Pronóstico de Riesgo de Corrupción



Fuente: <https://corruptionrisk.org/country/?country=CRI#forecast>

El pronóstico para Costa Rica es positivo y se espera que la calidad de la gobernanza continúe mejorando. Algunos puntos clave son:

- Avances graduales en transparencia y gobierno electrónico.
- Alto puntaje de libertad de prensa.
- Participación ciudadana activa en la crítica al gobierno.
- Marco legal e institucional sólido para combatir la corrupción.
- Mejoras en dos dimensiones del Índice de Integridad Pública.
- Pronóstico positivo para la calidad de la gobernanza.

Otra medición relacionada con corrupción es el Índice de Estado de Derecho 2023 (WJP Rule of Law Index), es una herramienta que evalúa la calidad y efectividad del sistema legal y judicial en un país. Este índice mide ocho factores: Restricciones en los poderes del gobierno, Ausencia de corrupción, Gobierno abierto, Derechos fundamentales, Orden y seguridad, Cumplimiento de la normativa, Justicia Civil y Justicia Penal.

Según datos del 2023, Costa Rica se ubica en el puesto 29 de 142 consultados a nivel global y segundo a nivel Latinoamericano, entre más cercano está el valor a 1 más fortalecida es la dimensión.

Tabla 12 Resultados de Costa Rica, según el Índice de Estado de Derecho 2023

Factores	Clasificación mundial	Puntaje
Factor 1: Restricciones a los poderes gubernamentales	16	0,77
Factor 2: Ausencia de corrupción	42	0,64
Factor 3: Gobierno abierto	24	0,70
Factor 4: Derechos fundamentales	16	0,79
Factor 5: Orden y seguridad	85	0,70
Factor 6: Cumplimiento de la normativa	28	0,68
Factor 7: Justicia Civil	47	0,61
Factor 8: Justicia Penal	36	0,58

Fuente: Tomado de Índice de Estado de Derecho, 2023

Las áreas donde el Índice señala algunos desafíos es en el:

- Debilitamiento de la confianza pública en el sistema judicial: Disminución de la percepción de imparcialidad y eficiencia del sistema judicial.
- Rezago en la justicia civil: Altas tasas de morosidad judicial y dificultad para acceder a la justicia de manera oportuna.
- Desigualdades en el acceso a la justicia: Personas de bajos ingresos y grupos minoritarios enfrentan mayores obstáculos para acceder a la justicia.

Impunidad: Según el The Atlas of Impunity 2023, elaborado por el Eurasia Group y el Chicago Council on Global Affairs, se define la impunidad como:

“... el ejercicio del poder sin rendición de cuentas, que se convierte, en su forma más cruda, en la comisión de delitos sin castigo... La impunidad es la idea de que ‘la ley es para tontos’”, (Eurasia Group, 2023)

El Índice rastrea el abuso de poder en cinco dimensiones sociales clave: gobernanza sin rendición de cuentas, abuso de los derechos humanos, conflictos, explotación económica y degradación medioambiental. Los países se califican en una escala del 0 al 5, siendo los países con mayor impunidad los que se acercan más al 5, y los países con menor impunidad los que se acercan más al 0.



Según el informe, Costa Rica es mencionada como una excepción notable en América Central en términos de impunidad. Se destaca que Costa Rica y Panamá tienen niveles mucho más bajos de impunidad en comparación con otros países de la región, ubicándose en los puestos 131 y 114 respectivamente en el Atlas de Impunidad. Se describe a la sociedad costarricense como fuertemente democrática, aunque sufre de estancamiento político. Además, se menciona que Costa Rica no ha experimentado conflictos violentos desde el fin de su guerra civil en 1948, tras lo cual eliminó su ejército y redirigió el gasto en defensa hacia la educación y programas sociales.

Figura 26. Atlas de Impunidad 2023, resultados de Costa Rica según cada dimensión



COSTA RICA		
	Rank	Score
Overall	131	1.41
Governance	145	1.16
Human Rights	157	0.46
Economic	117	1.36
Conflict	101	1.67
Environmental	123	2.77

Fuente: Tomando de <https://www.eurasiagroup.net/live-post/atlas-of-impunity-2023#Report>

En virtud de lo anterior, se recomienda que los países trabajen en fortalecer las instituciones democráticas, combatir la corrupción, mejorar la eficacia del sistema judicial, promover la protección de los derechos humanos y fomentar la participación ciudadana.

Gobierno Abierto: Transparencia, acceso a la información y rendición de cuentas: El Gobierno Abierto es un enfoque de gobernanza que engloba los principios de transparencia, el acceso a la información, la rendición de cuentas y participación ciudadana, a través de la cual se fortalece de la democracia, se mejora la eficiencia del gobierno y aumenta la confianza de los ciudadanos en las instituciones públicas.

“Gobierno abierto es colocar el resultado por delante del procedimiento, abandonar las tautologías administrativas, propiciar la democracia deliberativa en todos los puntos de las administraciones y abandonar el concepto de administrado por el de ciudadano. Es la aplicación de la cultura dopuntocerista a la administración pública y al gobierno, una administración en la que los procesos estén en permanente fase beta y donde los mismos pueden ser mejorados por la interacción permanente con los ciudadanos” (Naser & Alvaro Ramírez , 2013, pág. 11)

Los cuatro principios centrales en los que se fundamenta el Gobierno Abierto y por medio del cual se busca fortalecer la relación entre el gobierno y la sociedad promoviendo una gestión transparente, participativa y responsable, que contribuya además a combatir la corrupción en la función pública, según Naser & Alvarado, 2013, son:

- La transparencia se refiere a la forma en que la administración pública lleva a cabo sus actividades y la forma en que la información está disponible para el público, con excepciones limitadas, de manera oportuna y en formatos de datos abiertos sin restricciones para su reutilización.
- Participación Ciudadana: Los gobiernos deben buscar que la ciudadanía se interese e involucre en la toma de decisiones y en la elaboración de políticas públicas, en especial en aquellos aspectos que le afecta, promoviendo así una mayor legitimidad, eficacia y responsabilidad en la gestión gubernamental. La participación ciudadana puede manifestarse a través de consultas públicas, audiencias, mesas de diálogo, mecanismos de co-creación y otros espacios que permitan la colaboración entre el gobierno y la sociedad civil
- Rendición de Cuentas: implica que los funcionarios públicos y las instituciones gubernamentales deben ser responsables de sus acciones, decisiones y uso de recursos frente a los ciudadanos y a las instancias de control. La rendición de cuentas se basa en la transparencia, la responsabilidad y la obligación de informar y justificar las acciones realizadas, así como en asumir las consecuencias de estas en caso de incumplimiento o irregularidades. Este principio busca fortalecer la confianza de la ciudadanía en las instituciones públicas y promover una gestión gubernamental eficaz, ética y orientada al interés público
- Innovación y Tecnología: proceso mediante el cual se introducen nuevos productos, servicios, procesos o modelos de negocio que incorporan avances tecnológicos significativos. La innovación tecnológica implica la aplicación creativa de conocimientos científicos y técnicos para desarrollar soluciones novedosas que generen valor para las personas, las organizaciones y la sociedad en general. Este proceso puede involucrar la creación de nuevos dispositivos, software, sistemas, plataformas digitales, entre otros, que transforman la manera en que se realizan las actividades cotidianas, mejoran la eficiencia, la productividad y la calidad de vida, y abren nuevas oportunidades de desarrollo y crecimiento económico

A nivel internacional la OCDE posiciona a Costa Rica en el último lugar en el acceso a la información pública, esto según el informe *Anto-Corruption and Integrity Outlook 2024*. Las razones es que Costa Rica no dar a conocer las agendas de los ministros, ni su interacción con los grupos de interés, además de que no existe una ley para obligar a las instituciones públicas a abrir sus datos (OCDE, 2024) <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/968587cd-en/1/3/2/index.html?itemId=/content/publication/968587cd-en&csp=9e6f26a44506d78b41d32bf5b491ea06&itemIGO=oecd&itemContentType=book#figure-d1e503-b53ca616ea>



La peor nota en torno al cumplimiento práctico de las medidas para asegurar a la población el acceso a la información la obtuvo Costa Rica con una calificación de 31%, mientras que el promedio de los miembros de la Organización es del 62%.

Estonia, España, Canadá y Eslovenia destacaron como los países con mayor transparencia, alcanzando puntuaciones cercanas al 81% cada uno. En América Latina, México y Chile se ubicaron en un nivel intermedio con un 65,4%. Si bien desde noviembre del 2022, producto de una reforma los artículos 56 y 56 de la Ley de Administración Pública, Ley 10053, se establece la obliga a las entidades públicas a publicar las actas literales y los audios y videos de las sesiones de sus juntas directivas, muchas instituciones incumplen con la publicación puntual de la información.

Así pues, la OCDE ha planteado cuestionamientos sobre la falta de legislación en Costa Rica que establezca que los datos gubernamentales sean "abiertos por defecto". A pesar de que el país reconoce constitucionalmente el derecho de todas las personas a acceder a información pública en todas sus formas, aún no se ha implementado una normativa específica en este sentido.

Además, el informe señala la ausencia de un organismo supervisor encargado de abordar posibles problemas relacionados con el acceso a la información pública. Esta carencia puede dificultar la transparencia y la rendición de cuentas en el gobierno.

En cuanto a la regulación existente para garantizar el acceso a la información, Costa Rica muestra un rezago en comparación con el promedio de los miembros de la OCDE. Mientras que el promedio de los miembros se sitúa en un 67%, Costa Rica obtiene una calificación del 56%. En contraste, México alcanza un 66,7% y Chile lidera con un 77,8%.

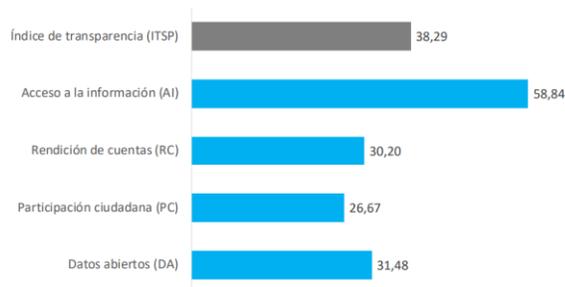
El principio de transparencia en Costa Rica está definido en la Constitución Política en su artículo 30 y la Ley de Acceso a la Información Pública, además anualmente la Defensoría de los Habitantes realiza la medición del Índice de Transparencia del Sector Público, el cual:

"...es un instrumento de medición de la transparencia de las instituciones que conforman el sector público costarricense, centrado en el acceso a la información pública disponible en sus sitios web, que busca ofrecer una medición anual con el objetivo de fortalecer la institucionalidad costarricense." (Defensoría de los Habitantes de la República, 2021, pág. 2)

El ITSP mide los siguientes principios de: acceso a la información, rendición de cuentas, participación ciudadana y datos abiertos. La última medición, donde se evaluaron 255 instituciones públicas, se realizó en el 2021, cuyos resultados generales, son los siguientes:

Figura 27. Índice de Transparencia del Sector Público, resultados generales 2021

Promedios nacionales



Fuente: Tomade de Defensoría de los Habitantes, Índice de Transparencia del Sector Público 2021

El Índice es liderado por el Organismo de Investigación Judicial con una nota de 100, seguido por el Poder Judicial con un 99,77 y en tercer lugar el Ministerio Público con un 98,08. Algunas áreas por mejorar son en el acceso a la información para el Poder Judicial y el Ministerio Público, quien además debe fortalecer la participación ciudadana.

A nivel general, el país ha tenido un retroceso en comparación con el Índice de Transparencia del Sector Público, 2020, disminuyendo los promedio nacionales, especialmente con relación a los principios de transparencia, participación ciudadana, en ese orden.

Acceso a la justicia: El acceso a la justicia es "...un derecho fundamental que permite a los seres humanos hacer valer sus derechos de forma justa y equitativa ante la ley sin prejuicio de discriminación por sexo, raza, edad o religión." (Maldonado, s.f)

La Constitución Política en su artículo 41 establece que *Ocurriendo a las leyes, todos han de encontrar reparación para las injurias o daños que hayan recibido en su persona, propiedad o intereses morales. Debe hacerse justicia pronta, cumplida, sin denegación y en estricta conformidad con las leyes.*

El acceso a la justicia es esencial para construir una sociedad justa y equitativa. Permite a las personas proteger sus derechos, defender sus intereses y participar plenamente en la vida social, económica y política.

Además, de los problemas éticos mencionados cada uno de los panoramas del análisis PESTELE, y los problemas que se han llegado a identificar tales como la desigualdad social y económica, migración, delincuencia, violencia, delincuencia, desigualdad de género, deterioro ambiental, etcétera deben ser analizados por sí mismos desde una visión ética considerando las implicaciones sociales y morales.



1.9. Análisis de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

América Latina y el Caribe enfrenta un desafío crucial: aunque no es la región más pobre del mundo, ostenta el título de la más desigual. Esta disparidad en la distribución de la riqueza y las oportunidades representa un obstáculo significativo para el desarrollo y la cohesión social

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible son un llamamiento universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y mejorar las vidas y las perspectivas de las personas en todo el mundo, es un plan para conseguir un futuro sostenible para todos.

El Ministerio de Planificación (MIDEPLAN) y la Secretaría Técnica de los ODS, publicaron en el mes de marzo 2024, el Objetivos de Desarrollo Sostenible - Agenda 2030: Diagnóstico para la toma de decisiones 2010-2022 (MIDEPLAN, 2024), en el cual se analiza el progreso de Costa Rica en el cumplimiento de los ODS, a partir de indicadores claves para evaluar tendencias y desafíos en diversas áreas, incluyendo pobreza, hambre, salud, educación, igualdad de género, agua y saneamiento, energía, trabajo, infraestructura, desigualdad, ciudades sostenibles, consumo responsable, cambio climático, vida submarina, ecosistemas terrestres, paz y justicia, y alianzas para el desarrollo.

Los principales aspectos que detectan el documento son:

Figura 29. Principales conclusiones del informe Objetivos de Desarrollo Sostenible - Agenda 2030: Diagnóstico para la toma de decisiones 2010-2022





ODS 11: CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES

El país ha reducido la cantidad de personas viviendo en tugurios y precarios, pero enfrenta desafíos en la planificación urbana, movilidad, gestión de residuos y adaptación al cambio climático. Se necesita actualizar los planes reguladores, invertir en vivienda digna y mejorar la infraestructura de transporte público.



ODS 12: PRODUCCION Y CONSUMO RESPONSABLE

Se ha avanzado en la recuperación de residuos ordinarios y la capacidad de generación de energía renovable, pero se necesita invertir en modelos sostenibles de consumo y producción, como la bioeconomía.



ODS 13: ACCIÓN POR EL CLIMA

Costa Rica ha realizado esfuerzos en la reducción de emisiones y cuenta con políticas para combatir el cambio climático, pero enfrenta desafíos en la mitigación de emisiones y la gestión de residuos. Se necesita intensificar la regulación para promover modelos económicos sostenibles y reducir la huella ecológica.



ODS 14: VIDA SUBMARINA

Se ha mejorado en la conservación de áreas silvestres protegidas, pero se necesita mejorar la gestión de residuos y la protección de ecosistemas marinos. Se requiere fortalecer los sistemas de monitoreo y seguimiento de especies marinas.



ODS 15: VIDA Y ECOSISTEMAS TERRESTRES

El país ha aumentado la superficie forestal y ha mejorado la gestión forestal sostenible, pero enfrenta desafíos en el financiamiento y la distribución de recursos para la conservación. Se deben fortalecer las alianzas para mejorar la cadena de valor y los modelos de producción, y reducir el uso de agroquímicos.



ODS 16: PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SOLIDAS

La inseguridad ciudadana y el aumento de los homicidios son desafíos importantes. Se necesita una nueva política pública que aborde el narcotráfico, el sicariato y la falta de oportunidades para los jóvenes. Se debe fortalecer la seguridad ciudadana, mejorar la eficiencia del sistema judicial y promover la participación ciudadana.



ODS 17: ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS

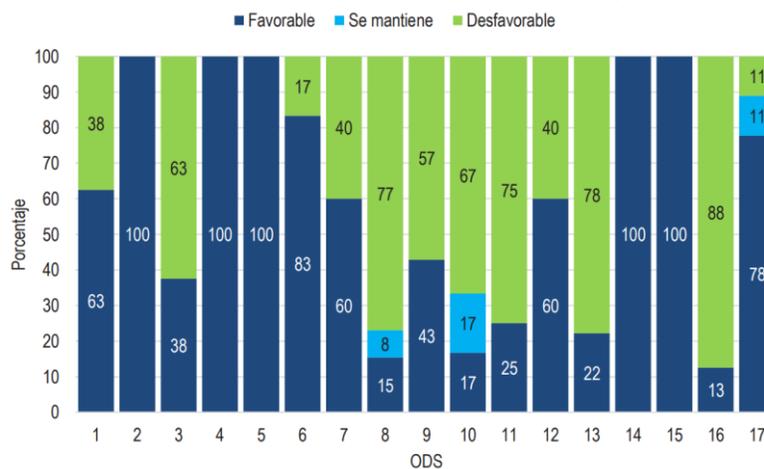
Costa Rica ha mejorado en la recaudación de ingresos y la inversión extranjera directa, pero enfrenta desafíos en la cooperación internacional y la movilización de recursos externos. Es necesario mejorar la coordinación de esfuerzos, la gestión presupuestaria y la producción estadística, y promover alianzas público-privadas.

Fuente: Elaboración propia con base datos de MIDEPLAN, 2024. *Informe Objetivos de Desarrollo Sostenible - Agenda 2030: Diagnóstico para la toma de decisiones 2010-2022.*

En términos generales y después de haber realizado el repaso del diagnóstico y valoración del avance en el cumplimiento de la agenda ODS en el mundo, en la región y en nuestro país, se ha logrado evidenciar que la Agenda 2030 posee una diversidad de objetivos, metas globales e indicadores, pero que esa misma diversidad también sobresale en los resultados de tendencias por cada objetivo.

Para el caso costarricense en concreto, los objetivos ODS2, ODS 4, ODS 5, ODS 14 y ODS 15 sobresalen con una totalidad de indicadores analizados con tendencias favorables para el desarrollo sostenible; sin embargo, objetivos como el ODS 16, ODS 13, ODS 8, ODS 10 y ODS 3 destacan con las mayores tendencias desfavorables en materia del desarrollo sostenible del país (Figura 1).

Figura 30. Distribución relativa de análisis de tendencias por categorías, 2023.



Fuente: Mideplan, Unidad de Análisis Prospectivo y Política Pública con datos analizados del INEC.

El análisis presentado brinda la oportunidad de redireccionar las intervenciones públicas y los demás actores sociales en el término de la década de la acción de la Agenda 2030, porque del 2019 (en el II Informe Voluntario País del 2020), al 2021 (por medio de estos hallazgos), los diversos análisis de tendencias presentan resultados retadores para el desarrollo sostenible del país; eso al pasar de 58% de los indicadores con tendencias favorables al 2019 con respecto al 48,6% de indicadores en la misma categoría al 2021.

Lo anterior, denota que Costa Rica debe generar un plan de aceleración con miras a la reducción de brechas y desafíos de desarrollo sostenible pre pandemia y post pandemia; principalmente en ODS 3, ODS 8, ODS 9, ODS 10, ODS 11, ODS 13 y ODS 16, donde sus indicadores analizados presentan mayoritariamente una condición desfavorable.

Es importante destacar que el Poder Judicial tiene un rol fundamental en el cumplimiento de los ODS, ya que la justicia es un pilar esencial para el desarrollo sostenible, la igualdad de género y la reducción de las desigualdades.

Según datos de la Secretaría Técnica Nacional para el seguimiento de los ODS del Institución Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), el Poder Judicial se vincula con el ODS 16: *Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas*, por medio de las siguiente metas ODS e indicadores:

Tabla 11: Contribución del Poder Judicial con el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Meta ODS	Nombre del indicador o de la variable	Indicador propuesto para Costa Rica
16.1 Reducir significativamente todas las formas de violencia y las correspondientes tasas de mortalidad en todo el mundo	16.1.1 Número de víctimas de homicidios intencionales por cada 100.000 habitantes, desglosado por sexo y edad	Costa Rica: Tasa de homicidio doloso en Costa Rica, por sexo, país de origen y grupos de edad
16.3 Promover el estado de derecho en los planos nacional e internacional y garantizar la igualdad de acceso a la justicia para todos	16.3.2 Proporción de detenidos que no han sido condenados en el conjunto de la población reclusa total	Costa Rica: Número de personas detenidas sin sentencia a la orden de las oficinas judiciales por sexo y tiempo de detención
16.4 De aquí a 2030, reducir significativamente las corrientes financieras y de armas ilícitas, fortalecer la recuperación y devolución de los activos robados y luchar contra todas las formas de delincuencia organizada	16.4.1 Valor total de las corrientes financieras ilícitas entrantes y salientes (en dólares corrientes de los Estados Unidos)	No se indica
16.5 Reducir considerablemente la corrupción y el soborno en todas sus formas	16.5.1 Proporción de personas que han tenido al menos un contacto con un funcionario público y que han pagado un soborno a un funcionario público, o a las que un	No se indica

	funcionario público les ha pedido un soborno, durante los últimos 12 meses	
--	--	--

Fuente: Elaboración propia a partir de datos ODS 2010-2023 Sistema de Indicadores de Seguimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. INEC

1.10. Análisis del Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública. (PNDIP) 2019-2022

El Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (PNDIP) 2019-2022, marco orientador del gobierno costarricense, establece las políticas que guiarán la acción gubernamental para impulsar el desarrollo del país. A través de este plan, se busca aumentar la producción y la productividad, mejorar la distribución del ingreso, facilitar el acceso a los servicios sociales y fomentar la participación ciudadana para elevar la calidad de vida de la población.

El PNDIP establece de manera vinculante para las entidades públicas, los ministerios y demás órganos, las prioridades, objetivos y estrategias derivadas de estas políticas, las cuales han sido definidas por el Gobierno de la República a nivel nacional, regional y sectorial.

Centrado en fomentar la innovación, la competitividad y la productividad, el PNDIP 2019-2022 revela una serie de desafíos y oportunidades clave para Costa Rica, los cuales serán fundamentales para el desarrollo futuro del país.

Figura 31. Desafíos y Oportunidades claves para Costa Rica.

Desafíos

- **Rezago en inversión en I+D:** A pesar de que la inversión en I+D ha aumentado, todavía está por debajo de países desarrollados, lo que limita la capacidad de innovación y desarrollo tecnológico.
- **Informalidad laboral:** La alta tasa de empleo informal (alrededor del 40%) plantea un desafío para la protección de los derechos laborales y la recaudación de impuestos.
- **Brecha digital:** Aunque se ha reducido, la brecha digital persiste, lo que limita el acceso a oportunidades y servicios basados en tecnología.
- **Desempleo:** El desempleo, especialmente entre mujeres y jóvenes, sigue siendo un problema importante que requiere soluciones integrales.
- **Baja productividad:** La productividad laboral es significativamente menor que el promedio de la OCDE, lo que afecta la competitividad y el crecimiento económico.
- **Desigualdad:** A pesar de los avances, la desigualdad en la distribución del ingreso sigue siendo un problema estructural que requiere políticas a largo plazo.
- **Sostenibilidad ambiental:** El cambio climático y la gestión de residuos presentan desafíos importantes que requieren medidas de mitigación y adaptación.
- **Rigidez institucional:** Las rigideces institucionales y las incoherencias en el marco regulatorio pueden obstaculizar el desarrollo económico y la innovación.

Oportunidades

- **Crecimiento del sector servicios:** El sector servicios ha sido un motor clave del crecimiento económico y presenta oportunidades para la generación de empleo y la innovación.
- **Avances en competitividad:** Costa Rica ha mejorado su posición en el Índice de Competitividad Global, lo que indica avances en áreas como salud, habilidades e instituciones.
- **Riqueza en biodiversidad:** La biodiversidad del país es un activo valioso que puede impulsar el turismo sostenible y la conservación ambiental.
- **Reforma fiscal:** La reciente aprobación de la reforma fiscal puede mejorar la sostenibilidad fiscal y liberar recursos para la inversión pública.
- **Compromiso con la descarbonización:** El objetivo de convertirse en la primera economía descarbonizada del mundo para 2050 demuestra un fuerte compromiso con la sostenibilidad ambiental.
- **Inclusión financiera:** Las medidas para ampliar el acceso a servicios financieros pueden fomentar la inclusión y el desarrollo económico.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (PNDIP) 2019-2022.

El PNDIP 2019-2022 destaca la importancia de abordar los desafíos estructurales de Costa Rica a través de políticas integrales y a largo plazo. Fomentar la innovación, mejorar la productividad, reducir la informalidad, cerrar la brecha digital y promover la sostenibilidad ambiental son elementos clave para lograr un crecimiento económico inclusivo y sostenible. La reciente aprobación de la reforma fiscal y el compromiso con la descarbonización son pasos importantes en la dirección correcta, pero se requerirán esfuerzos continuos y coordinados de todos los sectores para alcanzar los ambiciosos objetivos planteados en el plan.

1.11. Análisis del Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública. (PNDIP) 2023-2026

El Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2023-2026 (PNDIP) (MIDEPLAN, 2022) es la hoja de ruta que guiará las acciones del gobierno de Costa Rica durante los próximos cuatro años. Se definió en un marco de trabajo que incluye la participación de 13 sectores estratégicos del país, los cuales son:

Figura 32. Organización Sectorial según decreto ejecutivo 43580-PLAN-MP



Tomado de Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2023-2026 Rogelio Fernández Güell, Diciembre 2022.

El PNDIP 2023-2026 se enfoca en:

- Buscar el bienestar y la prosperidad de la población.
- Fortalecer la Gestión para los Resultados de Desarrollo (GpRD) desde las intervenciones públicas.
- Alinearse con agendas internacionales considera el Consenso de Montevideo y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
- Fortalecer el enfoque integral y transversal que incluye intervenciones estratégicas para cada sector y región.
- Fortalecer la evaluación y seguimiento a las intervenciones públicas.
- Mejorar la integridad pública y el combate a la corrupción.



- Abordar desafíos económicos, sociales, ambientales y de seguridad ciudadana, modernizando el Estado, la reactivación económica, la reducción del costo de la vida, el desempleo, la pobreza, la desigualdad y las brechas territoriales.

El PNDIP 2023-2026 se basa en dos pilares fundamentales:

- Integridad pública y combate frontal a la corrupción: Busca atender la corrupción en la función pública desde la raíz, aplicando los mejores estándares de la OCDE.
- Estado Abierto: Promueve la transparencia y el acceso a la información pública como pilares para el desarrollo.

Estos dos pilares transversales sientan las bases para una gestión pública transparente, eficiente y responsable, que busca el bienestar de la ciudadanía costarricense, atendiendo los retos y oportunidades del presente, pero sin dejar de visualizar el futuro.

Se destaca a la necesidad de atender retos como la reactivación económica, el saneamiento de las finanzas públicas, el fortalecimiento de la planificación y el presupuesto, la mejora del empleo, la reducción de la pobreza, el fortalecimiento del sistema de salud, la modernización de la infraestructura, la reducción de la inseguridad ciudadana, el combate a la corrupción y la promoción de la inclusión, el progreso ambiental y la cultura.

El siguiente cuadro recoge el resumen de las Metas Nacionales del PNDIP 2023-2026:

Figura 33. Metas Nacionales e Indicadores vinculados al PNDIP 2023-2026

Meta	Indicador	Línea base	Año	Valor Meta	Instrumento Metodológico
Crecimiento Económico	Tasa de crecimiento del PIB real	2021: 7,8%	2023 2024 2025 2026	3,2% 3,0% 3,5% 3,7%	Se realiza a partir de las proyecciones elaboradas por el BCCR para el 2023-2024, utilizando como variable la producción (PIB) real y su variación anual.
Deuda Pública	Deuda pública como porcentaje del PIB	2021: 81,6%	2023 2024 2025 2026	81,6% 80,6% 78,7% 76,6%	Parte de consideraciones de crecimiento económico del BCCR (PIB) y los lineamientos establecidos en el Marco Fiscal de Mediano Plazo 2022-2027 del Ministerio de Hacienda. Se consideraron 38 observaciones y la fuente principal fueron los datos del Ministerio de Hacienda. Proyecciones realizadas en el programa FORECAST PRO.
Desempleo	Tasa de desempleo abierto Total	2021: 16,4%	2023 2024 2025 2026	11,5% 10,7% 10,0% 9,5%	Cuantificación de la meta esperada toma proyecciones de la fuerza laboral, total de ocupados y total de desocupados. Se consideraron 36 observaciones. Fuente principal: Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples (1987-2009) y la Encuesta Continua de Empleo (2010-2022). Proyecciones realizadas en el programa FORECAST PRO.
	Tasa de desempleo abierto en Hombres	2021: 11,7%	2023 2024 2025 2026	8,3% 7,7% 7,2% 6,8%	
	Tasa de desempleo abierto en Mujeres	2021: 22,0%	2023 2024 2025 2026	15,2% 14,1% 13,2% 12,5%	
Pobreza por Línea de Pobreza	Porcentaje de hogares pobres según Línea de Pobreza	2021: 23,0%	2023 2024 2025 2026	20,8% 20,3% 19,9% 19,5%	Se utilizó la Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples (1987-2009) y la Encuesta Nacional de Hogares (2010-2022). A partir de metodología de Línea de Pobreza (LP). Se consideraron 35 observaciones.

Meta	Indicador	Línea base	Año	Valor Meta	Instrumento Metodológico
					Proyecciones realizadas en el programa FORECAST PRO.
Desigualdad	Coefficiente de Gini	2021: 0,517	2023 2024 2025 2026	0,500 0,497 0,495 0,493	Como fuente principal se utilizó la Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples (1987-2009) y la Encuesta Nacional de Hogares (2010-2022). Estimación se realiza a partir de los datos de Coeficiente de Gini por hogar. Se consideraron 35 observaciones. Proyecciones realizadas en el programa FORECAST PRO.
Seguridad Ciudadana	Número de homicidios dolosos Total	2021: 599	2023 2024 2025 2026	545 533 524 521	Como fuente principal se utilizaron las estadísticas del Ministerio de Seguridad Pública. Estimación se realiza a partir de los datos de tasa de homicidios dolosos por cada 100.000 habitantes. Se consideraron 40 observaciones. Proyecciones realizadas en el programa FORECAST PRO.
	Número de homicidios dolosos en Hombres	2020: 502	2023 2024 2025 2026	490 478 471 467	
	Número de homicidios dolosos en Mujeres	2020: 61	2023 2024 2025 2026	55 55 53 54	
Descarbonización	Tasa de variación interanual de las emisiones de CO2 debido a uso de combustibles fósiles	2021: 5,9%	2023 2024 2025 2026	0,5% -0,2% -0,4% -1,4%	Proyecciones efectuadas por el Laboratorio de Potencia y Energía Eléctrica de la Universidad de Costa Rica, con ajustes a metas del gobierno y las acciones establecidas en el Plan Nacional de Descarbonización. Proyecciones realizadas con el Modelo OSeMOSYS.

Tomado de Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2023-2026 Rogelio Fernández Güell, Diciembre 2022

1.12. Análisis de Informes Estratégicos de la Contraloría General de la República.

1.12.1. Informe de Auditoría sobre la Liquidación del Presupuesto a cargo del Poder Judicial

Correspondiente al Ejercicio Económico 2022 N°DFOE-GOB-IAA-00002-2023.

En relación con el Informe de Auditoría sobre la Liquidación del Presupuesto a cargo del Poder Judicial, correspondiente al ejercicio económico 2022, se destaca el siguiente análisis, relacionado al panorama económico:

- En opinión de la Contraloría General, la Liquidación del Presupuesto de los egresos a cargo del Poder Judicial correspondiente al periodo 2022, se presenta razonablemente, en todos los aspectos materiales, de conformidad con lo establecido en la Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, así como la normativa aplicable al proceso presupuestario.
- La opinión favorable significa que la Contraloría General de la República, obtuvo evidencia de auditoría suficiente y apropiada para concluir que la Liquidación del Presupuesto a cargo del Poder Judicial cumple razonablemente, en todos los aspectos materiales, de conformidad con el marco de información financiera aplicable, sin que se hayan identificado incorrecciones o incumplimientos materiales, es decir significativos, para comprenderlos.

1.12.2. Informe de Auditoría sobre la Implementación de un Modelo de Gestión para Resultados en el Poder Judicial N° DFOE-GOB-IAD-00001-2023.

El objetivo del Informe de Auditoría sobre la implementación de un Modelo de Gestión Para Resultados en el Poder Judicial DFOE-GOB-IAD-00001-2023 es determinar si la gestión que lleva a cabo el Poder Judicial para el cumplimiento de sus fines, se realiza bajo el enfoque de gestión para resultados de conformidad con el marco regulatorio y sanas prácticas aplicables.

El informe concluye que el Poder Judicial ha orientado sus acciones en el diseño, elaboración e implementación de instrumentos institucionales para alinear diferentes procesos con un enfoque para la generación de resultados y de valor público desde la planificación institucional, el presupuesto, la gestión financiera, las adquisiciones, la gestión de programas y proyectos; el seguimiento y la evaluación de los objetivos estratégicos institucionales, que sirven de insumo a su vez para la transparencia y rendición de cuentas de la gestión antes la ciudadanía.

Asimismo, se indica que se requiere consolidar el Modelo de Gestión Estratégica a través de la realización de evaluaciones de efectos e impactos del modelo y que hasta que se realicen esas valoraciones se pueda concluir respecto de la mejora en la eficiencia y la calidad del servicio. Esta tarea será realizada a finales del 2024 conforme al término del Plan Estratégico Institucional.

El informe concluye indicando que *“Una vez obtenidos los resultados con base en la recopilación de la evidencia suficiente y apropiada, se concluye que el Poder Judicial cumple de manera razonable con la aplicación de un enfoque de gestión para resultados, de conformidad con el marco regulatorio y sanas prácticas aplicables.”* (Contraloría General de la República, 2023, pág. 27)

1.12.3. Informe de Auditoría de Carácter Especial sobre la Implementación de las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público en el Poder Judicial.

El Informe de Auditoría de carácter especial sobre la implementación de las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público en el Poder Judicial determina si las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público al 31 de diciembre de 2020 cumplen, en todos los aspectos significativos del marco regulatorio aplicable. (Contraloría General de la República, 2021)

Al respecto se indica que, el Poder Judicial ha realizado esfuerzos desde 2009 para la implementación de las NICSP, declarando en sus Estados Financieros al 31 de diciembre de 2020, el cumplimiento completo de dicho marco contable.

Sin embargo, se determinaron incumplimientos en once normas auditadas, relacionados con aspectos de presentación, reconocimiento, medición y revelación de la información contable. Y se emitieron una serie de disposiciones de acatamiento obligatorio para cumplirse en un plazo determinado.

Aunque el informe se centra en las deficiencias en la implementación de las NICSP por parte del Poder Judicial de Costa Rica, también rescata algunos aspectos positivos:

- Esfuerzos en la implementación: Reconoce que el Poder Judicial ha realizado esfuerzos desde 2009 para implementar las NICSP.
- Compromiso con la transparencia: Se destaca que el Poder Judicial publica sus estados financieros en su página web desde el periodo 2015.
- Existencia de una comisión NICSP: Se menciona la existencia de la "Comisión NICSP Institucional del Poder Judicial", lo que indica un compromiso con la adopción de estas normas.

Las recomendaciones u oportunidades de mejora que se identifican en el informe son las siguientes:

- Integrar la contabilidad independiente: Se debe integrar la contabilidad independiente denominada "Contaduría Judicial Cuenta 20192-8" a la contabilidad general del Poder Judicial. Esto permitirá que los estados financieros presenten la totalidad de la información financiera de manera fiel, útil y oportuna.



- Registrar las transacciones financieras no registradas: Se deben registrar contablemente las transacciones financieras que actualmente solo se revelan en las notas a los estados financieros. Esto incluye transacciones como los depósitos judiciales, intereses de saldos judiciales, cuentas presupuestarias, cuentas administrativas, garantías de licitaciones, retenciones judiciales, depósitos de garantía, caja única, caja chica y cuenta de la Defensa Pública.
- Corregir la aplicación de términos presupuestarios: Se debe ajustar la aplicación de términos presupuestarios en la información financiera contable, ya que se están utilizando de manera incorrecta. Esto implica actualizar las políticas contables internas y la información financiera contable para que se ajusten a los conceptos definidos en las NICSP y el marco aplicable emitido por el ente rector.
- Mejorar el registro y revelación de las cuentas por cobrar: Se deben implementar mejoras en el registro y revelación de las cuentas por cobrar, incluyendo la evaluación del deterioro e incobrabilidad de las cuentas por cobrar, la actualización de la metodología para el cálculo y registro de la estimación por incobrables, y la corrección del registro de la cuenta por pagar utilizada como contrapartida de la cuenta por cobrar al Ministerio de Hacienda.
- Mejorar la clasificación, registro y revelación de los arrendamientos: Se debe implementar un procedimiento para analizar los contratos de arrendamiento considerando su esencia, la realidad financiera de la transacción y su forma legal. Esto permitirá determinar la clasificación correcta de los arrendamientos como financieros u operativos, y registrarlos y revelarlos de acuerdo con la NICSP 13.
- Mejorar el registro contable de los beneficios a los empleados: Se debe implementar un procedimiento para registrar el pasivo correspondiente al beneficio por concepto de vacaciones, considerando los días pendientes de disfrutar por los funcionarios judiciales. También se debe analizar la procedencia de reconocer el auxilio por cesantía como una obligación para la entidad.
- Mejorar el registro contable del Fideicomiso Corte Suprema de Justicia: Se debe revisar y analizar el Fideicomiso Corte Suprema de Justicia (Fondo de Emergencias) para determinar si existe control por parte del Poder Judicial. Si se determina que existe control, se debe consolidar el fideicomiso con los estados financieros del Poder Judicial.
- Mejorar las revelaciones en las notas a los estados financieros: Se deben realizar mejoras en las revelaciones de las notas a los estados financieros, incluyendo la presentación de información comparativa, la contabilización y revelación de los hechos ocurridos después de la fecha de presentación, la información sobre la naturaleza y estimación de los activos y pasivos contingentes, y la revelación de la información de cada clase de activo intangible.

1.13. Análisis de medios de comunicación.

A continuación, se plantea un breve análisis de las principales noticias que han figurado en medios escritos a partir de la información suministrada por el Departamento de Prensa y Comunicación Organizacional, durante el 2023 y hasta junio del 2024.

2. Efectividad y eficiencia del Poder Judicial:

- **Tiempos de respuesta y acceso a la justicia:** Los medios han resaltado la persistencia de la mora judicial y los largos tiempos de espera en la resolución de casos, lo cual afecta el acceso a la justicia, especialmente para poblaciones vulnerables. Se han reportado casos de personas que esperan años para que sus casos sean atendidos, generando frustración y desconfianza en el sistema.
- **Digitalización de procesos:** Se ha reconocido el avance en la implementación de tecnologías como el expediente digital y la gestión electrónica de casos, pero también se han señalado desafíos en la adopción y adaptación de estas herramientas por parte de funcionarios y usuarios, así como la necesidad de mejorar la infraestructura tecnológica para garantizar un acceso equitativo a la justicia digital.

3. Transparencia e integridad:

- **Casos de corrupción:** Los medios han dado cobertura a casos de corrupción que involucran a funcionarios judiciales, generando preocupación sobre la integridad del sistema y la necesidad de fortalecer los mecanismos de control y sanción. Se ha demandado mayor transparencia en las investigaciones y procesos disciplinarios relacionados con estos casos.
- **Rendición de cuentas y acceso a la información pública:** Se ha enfatizado la importancia de que el Poder Judicial rinda cuentas de su gestión y facilite el acceso a la información pública, garantizando la transparencia en el uso de recursos y la toma de decisiones. Se han reportado casos de solicitudes de información denegadas o retrasadas, lo cual obstaculiza el control ciudadano y la rendición de cuentas.

3. Independencia judicial:

- **Interferencia política:** Los medios han señalado casos de presunta interferencia política en el Poder Judicial, especialmente en relación con nombramientos de jueces y magistrados, así como en decisiones judiciales que involucran a figuras políticas. Se ha cuestionado la imparcialidad y la independencia de ciertos jueces y se ha demandado mayor transparencia en los procesos de selección y nombramiento.
- **Separación de poderes:** Se ha debatido sobre la necesidad de fortalecer la separación de poderes y garantizar la autonomía del Poder Judicial frente a otros poderes del Estado. Se han reportado casos de tensiones entre el Poder Judicial y otros poderes, lo

cual genera preocupación sobre la independencia judicial y el equilibrio de poderes en el país.

4. Derechos humanos:

- **Protección de los derechos fundamentales:** Los medios han dado cobertura a casos de violaciones de derechos humanos y han destacado el rol del Poder Judicial en la protección de los derechos fundamentales de todas las personas, sin discriminación. Se ha enfatizado la importancia de garantizar el acceso a la justicia para grupos vulnerables, como mujeres, personas LGBTIQ+, migrantes, indígenas y personas con discapacidad.
- **Acceso a la justicia y discriminación:** Los medios de comunicación han reportado casos de discriminación en el acceso a la justicia, especialmente para poblaciones vulnerables, señalando la necesidad de que el Poder Judicial adopte medidas para garantizar un acceso equitativo a la justicia para todas las personas, sin importar su condición social, económica, étnica, de género u orientación sexual.

1.14. Análisis de la Percepción de la Ciudadanía.

La Contraloría de Servicios del Poder Judicial es la oficina que vela por que la persona usuaria reciba la mejor atención en cada una de las diligencias que realiza en el Poder Judicial. (BSS SRL, 2023)

Con el fin de obtener información valiosa, la Contraloría de Servicios del Poder Judicial contrató un estudio para evaluar la percepción de las personas usuarias en torno a la satisfacción de los servicios que brinda el Poder Judicial de Costa Rica, para el periodo 2023.

La evaluación mencionada incorporó temas relacionados sobre el trato, la atención, los tiempos de respuesta, instalaciones físicas, imagen teletrabajo y legitimidad.

Para el estudio realizado se aplicó un instrumento de recolección de información de fuentes primarias (personas usuarias del Poder Judicial). La población meta fueron personas mayores de 18 años que han utilizado los servicios del Poder Judicial en los últimos dos años; asimismo, fue considerada la clasificación de población usuaria a partir de sus condiciones de vulnerabilidad en el que destacan personas adultas mayores, migrante, discapacidad, indígena y privada de libertad; representando un 18% de las personas encuestadas.

Al respecto, se recibieron un total de 793 respuestas donde destaca que, dentro del rango de edad, 213 personas están entre los 26 a 35 años, y a su vez, 401 usuarios tienen universidad completa. Por otro lado, solamente 12 personas tienen escolaridad incompleta, y por edad, solamente 49 personas son mayores de 65 años. Además, el 67% de las personas usuarias son de la GAM y el 33% corresponde a las personas fuera de la GAM.

Entre los principales resultados se destacan:

- Las personas usuarias creen que el servicio presencial es más eficiente o que se le atenderá mejor, o que solamente se puede realizar de forma presencial.
- Las personas usuarias se informan de los servicios del Poder Judicial en un 28% por medio de la Página Web del Poder Judicial, un 22% de forma presencial en el Poder Judicial mientras que otros medios como Chat Bot del Poder Judicial no se utilizan.

Sobre el detalle de los resultados, a continuación, se presentan los siguientes ítems:

Dimensiones de evaluación

- El 60 % de las personas usuarias indica que el tiempo de espera para ser atendido está en una escala entre muy bien y bien, el 21 % lo califica como regular, mientras que el 19% indica que el tiempo de espera está en una escala entre mal y muy mal.
- El 71 % de los usuarios indica que la disposición del personal para atender y resolver dudas y consultas está en una escala entre muy buena y buena, el 18% lo califica como regular y el 11% en una escala entre muy mal y regular.
- El 75% de las personas usuarias fue atendida en un tiempo inferior a los 30 minutos y el 25% fue atendido en un lapso mayor a 30 minutos.

Capacidad Técnica Institucional

- Un 71% de las personas usuarias indican que el trámite fue realizado de forma correcta y sin errores desde la primera vez con una escala entre muy bien y bien, un 16% lo califica como regular y un 15% entre mal y muy mal.
- Un 78% de las personas usuarias indican que el personal judicial mostró conocimiento y dominio de su puesto para brindarle el servicio con una escala entre muy bien y bien, un 13% lo califica como regular y un 6% entre mal y muy mal.
- Un 68% de las personas usuarias confía en que se le brindará una solución a su necesidad cuando acude al Poder Judicial con una escala entre muy bien y bien, un 19% lo califica como regular y un 13% entre mal y muy mal.

Trato brindado por el personal judicial

- En todos los casos analizados, los rubros sobre si el personal judicial utilizó lenguaje claro, sencillo y sin tecnicismos o palabras difíciles de comprender con un 84% en una escala de muy bueno y bueno, 9% como regular y 7% entre malo y muy malo.

- El personal judicial mostró amabilidad y respeto durante la atención obtuvo una nota de 85% en una escala de muy bueno y bueno, 9% como regular y 6% entre malo y muy malo.
- El personal judicial mostró interés en su problema y en resolverlo obtuvo un 78% en una escala de muy bueno y bueno, 17% como regular y 10% entre malo y muy malo.

Aspectos físicos de las instalaciones

- De los rubros analizados, el 73% opina que la distribución de los espacios de zonas de espera y atención al público es muy buena, 19% considera que regular y 8% los califica como entre mal y muy mal.
- El 63% considera que los espacios que permitan el resguardo de la privacidad en el proceso judicial están en una escala entre muy bueno y bueno, el 20% lo considera regular y el 17% los califica como entre mal y muy mal.
- El 86% considera que cuenta de rotulaciones y señalizaciones claras y visibles está en una escala entre muy bueno y bueno, el 8% lo considera regular y el 5% los califica como entre mal y muy mal.
- El 89% de las personas usuarias consideran, en una escala de muy bien y bien que las instalaciones cuentan de accesibilidad (puntos de acceso, escaleras, ascensores, rampas, entre otros), el 7% considera que es regular y el 4% que es entre malo y muy malo.

Satisfacción con el servicio

- El 73% de las personas usuarias se encuentran entre muy satisfechas y satisfechas con el servicio y el 27% se encuentra en una escala imparcial o poco o nada satisfecho.
- 211 comentarios con las razones del porque no hay satisfacción con los servicios recibidos, donde sobresale:
 - Tiempo de espera para ser atendido en sus trámites con 68 opiniones
 - Tiempo de trámite del proceso judicial (mora judicial) con 56 opiniones
 - Atención y trato con 32 opiniones.

Retardo Judicial

- El 63% de las personas usuarias cree que los tiempos de respuesta de resolución de casos es entre muy lento y lento, 32% considera que no son ni rápidos ni lentos o no sabe y un 5% considera que los trámites se resuelven entre muy rápidos y rápidos.
- Las personas usuarias creen que el avance en los procesos no es rápido, dando como resultado que la alta demanda de servicios de justicia con 466 opiniones, 352 creen que se deben a la falta de personal judicial.
- El 73% de las personas usuarias opina que el tiempo aceptable para que el Poder Judicial resuelva un caso es menos de un año.

Teletrabajo

- El 56% de los encuestados indicó saber que el Poder Judicial ha aplicado la modalidad de teletrabajo en algunos de sus puestos, y el 64% está de acuerdo con la aplicación del teletrabajo en el Poder Judicial.
- Sobre la influencia del teletrabajo en las labores del Poder Judicial, un 42 % indica que influye positivamente o no influye, 32% de todos los encuestados, opina que el teletrabajo influye negativamente y un 26% no sabe, en la prestación de los servicios de judicial.
- Las principales razones por las cuales las personas usuarias no están de acuerdo con el teletrabajo, 156 menciones que indican que el servicio puede ser más lento, 145 menciones de que no se puede localizar a las personas funcionarias judiciales y 123 menciones sobre indican creer que en la casa las personas funcionarias judiciales no trabajan.

Imagen y legitimidad

- De las 793 encuestas, 728 de las personas usuarias indicaron que la principal función del Poder Judicial es impartir justicia.
- Un 56% de las personas usuarias indicaron que la percepción de la labor del Poder Judicial es entre muy buena y buena, un 35% considera la labor como regular, un 9% considera que la labor es entre mala y muy mala.
- El 63% de las personas usuarias indican que, si la persona o alguien de la familia es víctima de algún delito, el mandato de justicia “pronta y cumplida” no se cumpliría en Costa Rica.
- El 51% de las personas usuarias considera que el Poder Judicial colabora en la lucha contra la corrupción, el 33% piensa que no colabora y el 16% responde no saber.



- El 72% de las personas usuarias considera que el Poder Judicial es una institución cercana y accesible a las personas, el 21% considera que no lo es y solamente el 7% indica no saberlo.
- Las personas usuarias creen que los principales aspectos negativos o problemas que considera que afectan la labor del Poder Judicial se tienen la alta demanda de servicios con 484 menciones, personas que “no hacen su trabajo” con 336 menciones, rotación de personal con 258 menciones.

Como principales recomendaciones que surgieron del estudio, se destacan:

- Fortalecer los medios de consulta del Poder Judicial.
- Capacitar al personal que atiende público en materias específicas, por ejemplo, si un funcionario labora en el juzgado de familia, que tenga toda la información a mano de los diferentes servicios que se ofrece al público, considerando requisito, plazos, procedimientos. Asimismo fortalecer los canales de comunicación digital para que las personas usuarias puedan acceder a los servicios de forma más ágil.
- Identificar cuales servicios que se brinda en el poder judicial, pueden medirse los plazos de resolución e identifica en que parte del proceso se puede lograr una optimización de trámites y de plazos, tomando en consideración que un gran porcentaje de las personas usuarias indicaron que el plazo razonable podría ser inferior a un año.
- Identificar indicadores del personal que se encuentra tanto en teletrabajo como en trabajo presencial, para determinar el rendimiento de los funcionarios en los diferentes canales de atención.
- Verificar cuales servicios de atención telefónica y cuales áreas, son las más desatendidas para las personas usuarias.

En conclusión, la encuesta revela una percepción general positiva de los servicios del Poder Judicial, aunque persisten desafíos en áreas como los tiempos de espera, la mora judicial y la atención telefónica. Se recomienda implementar las mejoras sugeridas para fortalecer la confianza y la satisfacción de los usuarios.

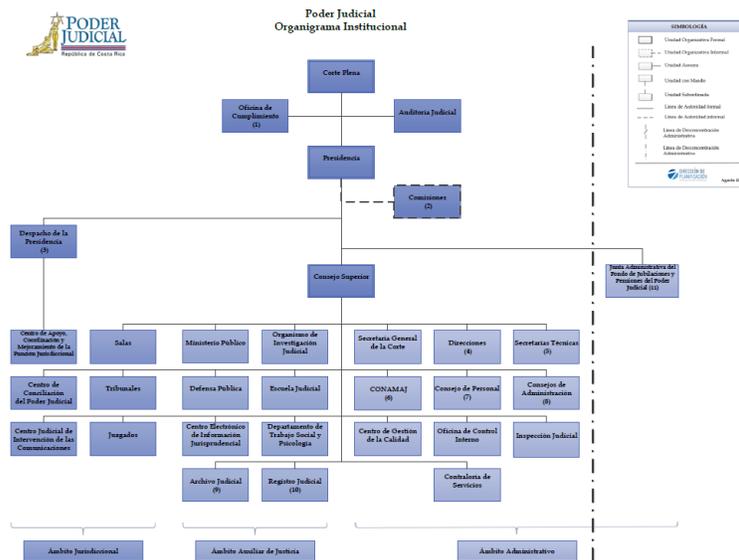
2. ANÁLISIS INTERNO.

2.1. Estructura Organizacional.

Con el propósito de lograr los objetivos institucionales y sustentado en la independencia para este Poder de la República, el Poder Judicial está dividido y organización en tres ámbitos, que dependen de la Corte Suprema de Justicia, en detalle: ámbito

jurisdiccional, ámbito auxiliar de justicia y ámbito administrativo, el cual se visualiza de manera general en el siguiente organigrama:

Figura 34. Organigrama del Poder Judicial.



Fuente: Dirección de Planificación.

Notas: (1) Esta dependencia fue creada por la Corte Plena según acuerdo tomado en la sesión N° 9-19 del 04 de marzo del 2019, artículo XX. (2) Corresponde a instancias asesoras que están integradas y coordinadas por Magistradas y Magistrados de las diferentes Salas, según lo disponga la Corte Suprema de Justicia de conformidad con los artículos 59 (inciso 18) y 66 de la Ley Orgánica del Poder Judicial. (3) Las dependencias adscritas al Despacho de la Presidencia se desempeñan en dos ámbitos. En el ámbito Jurisdiccional se encuentra el Centro de Apoyo, Coordinación y Mejoramiento de la Función Jurisdiccional; por su parte en el ámbito administrativo se tienen al Departamento de Prensa y Comunicación Organizacional; a la Sección de Gestión Administrativa-Despacho de la Presidencia; a la Sección de Cooperación y Relaciones Internacionales; así como a la Sección de Protocolo y Relaciones Públicas. (4) Contempla la Dirección Ejecutiva, Dirección Jurídica, Dirección de Gestión Humana, Dirección de Tecnología de Información y Dirección de Planificación. La Dirección Ejecutiva tiene adscritos los departamentos de Proveeduría, Artes Gráficas, Servicios Generales, Financiero Contable, Seguridad, además la Biblioteca Judicial, el Archivo Judicial, el Registro Judicial y las Administraciones Regionales. En el caso del Registro Judicial y el Archivo Judicial el artículo 149 de la Ley Orgánica del Poder Judicial indica que actuarán como auxiliares de la Administración de la Justicia. La Dirección Jurídica está organizada en las siguientes Áreas Funcionales o Secciones: Análisis Jurídico, Cobro Administrativo, Contratación Administrativa, Procedimientos Disciplinarios y Jurisdiccionales. Su

creación fue aprobada por Corte Plena en la sesión 17-14, el 28 de abril del 2014, artículo XXXVI. La estructura organizativa fue aprobada por el Consejo Superior en la sesión N° 12-15 del 12 de febrero del 2015 artículo XVIII. La Dirección de Gestión Humana está organizada como Macroproceso, cuenta con 2 Procesos: Administración Humana y Desarrollo Humano. El Proceso de Administración Humana está conformado por las siguientes Secciones o Subprocesos: Reclutamiento y Selección, Administración Salarial, Administración de la Carrera Judicial y Administración de Personal. El Proceso de Desarrollo Humano está integrado por las siguientes Secciones o Subprocesos: Ambiente Laboral, Análisis de Puestos, Gestión del Desempeño, Gestión de la Capacitación, Salud e Higiene Ocupacional y Servicio de Salud para Empleados. Esta estructura fue aprobada por el Consejo Superior en la sesión de Corte Plena 17-14 de 28 de abril del 2014 artículo XXXVI, se dispuso a ajustar la nomenclatura del entonces Departamento de Personal al nivel de Dirección. La Dirección de Tecnología de Información está organizada como Macroproceso, cuenta con 2 Procesos: Infraestructura y Sistemas. El Proceso de Infraestructura está conformado por las siguientes Secciones o Subprocesos: Base Tecnológica, Gestión del Servicio y Telemática. El Proceso de Sistemas está integrado por las siguientes Secciones o Subprocesos: Normas y Estándares, Sistemas Administrativos y Sistemas Jurisdiccionales. Esta estructura fue aprobada por el Consejo Superior en la Sesión 110-18 Celebrada el 19 de Diciembre del 2018 artículo II, la cual inició a partir del 7 de enero del 2019. La Dirección de Planificación está organizada como Macroproceso, cuenta con 2 Procesos: Planeación y Evaluación, Ejecución de las Operaciones. El Proceso de Planeación y Evaluación está conformado por las siguientes Secciones o Subprocesos: Formulación de Presupuesto y Portafolio de Proyectos Institucional, Planificación Estratégica, Evaluación y Estadística. El Proceso de Ejecución de las Operaciones, está integrado por las siguientes Secciones o Subprocesos: Modernización Institucional y Organización Institucional. Esta estructura fue aprobada por el Consejo Superior en la sesión 95-16 del 13 de Octubre del 2016, artículo LXII.(5) Incluye la Secretaría Técnica de Género y Acceso a la Justicia, así como la Secretaría Técnica de Ética y Valores.(6) CONAMAJ: Comisión Nacional para el Mejoramiento de la Administración de Justicia.(7) El Consejo de Personal es el órgano asesor del Consejo Superior en materia de administración de recursos humanos. La Dirección de Gestión Humana funge como Secretaría del Consejo de Personal.(8) Los Consejos de Administración son órganos deliberativos y participativos, que analizan y proponen soluciones ante las instancias que corresponda del Poder Judicial, según lo estipulado en el artículo 1 del reglamento aprobado por la Corte Plena en sesión 3-2001 del 22 de enero del 2001, artículo XXXVIII.(9) (10) El Archivo Judicial y el Registro Judicial están adscritos a la Dirección Ejecutiva, sin embargo, en el artículo 149 de la Ley Orgánica del Poder Judicial, se indica que ambas dependencias actuarán como auxiliares de la Administración de Justicia, por lo que no forman parte del ámbito administrativo. (11) Mediante la Ley 9544, del 24 de abril del 2018 se reforma el Título IX Régimen de Jubilaciones y Pensiones del Poder Judicial, contenido en la Ley Orgánica del Poder Judicial. El artículo 239 crea la Junta Administrativa del Fondo de Jubilaciones y Pensiones del Poder Judicial, como un órgano del Poder Judicial, que contará con completa independencia funcional, técnica y administrativa.

Es importante destacar que, en el último quinquenio se han creado algunas nuevas dependencias, entre las que se destacan:

- La Junta Administrativa del Fondo de Jubilaciones y Pensiones del Poder Judicial, producto de lo estipulado en el artículo 239 de la Ley 9544 del 24 de abril de 2018 que reformó el Título IX “Régimen de Jubilaciones y Pensiones del Poder Judicial” contenido en la Ley Orgánica del Poder Judicial.

- La Oficina de Cumplimiento, creada por la Corte Plena, según acuerdo tomado en la sesión 9-19 del 4 de marzo de 2019, artículo XX
- La Sección de Delitos Ambientales del Organismo de Investigación Judicial y Bienestar Animal, aprobado por el Consejo Superior en sesión 95-2023 del 14 de noviembre de 2023, artículo L.35

La siguiente tabla se adjuntan los organigramas por ámbito que conforman el Poder Judicial:

Tabla 13 Organigramas por ámbito judicial.

Ámbito jurisdiccional	 2. Organigrama Ámbito Jurisdiccional
Ámbito Auxiliar de justicia	 3. Organigrama Ámbito Auxiliar Justic
Ámbito Administrativo	 4. Organigrama Ámbito Administrativo

Comentado [GL1]: No abren... preguntar quien los cargó

Fuente:

Dentro de los cambios de mayor relevancia que generaron un ajuste de la estructura organizacional es importante destacar que, a partir de junio 2023 inició operaciones la Jurisdicción de Delincuencia Organizada, de conformidad con lo establecido en la Ley 9769 Reforma Ley de Creación de la Jurisdicción Especializada de Delincuencia Organizada en Costa Rica, la Ley Orgánica del Poder Judicial y la Ley contra la Delincuencia Organizada; lo que motivó la creación de nuevos despachos judiciales especializados en la atención de este tipo de asuntos a nivel penal.

El cuadro proporcionado muestra la cantidad de oficinas presupuestarias que han estado funcionando en el Poder Judicial entre 2017 y 2024, desglosadas por programa presupuestario.

Tabla 14 Cantidad de oficinas por periodo presupuestario según registros del Sistema SIGA-PJ

Programa Presupuestario	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
926 Dirección y Administración	184	196	210	211	213	219	219	226
927 Servicio Jurisdiccional	389	406	407	408	413	412	414	415

³⁵ Se tiene contemplada en la próxima actualización que se realice del organigrama institucional general y el respectivo al ámbito auxiliar de justicia.

928 Organismo de Investigación Judicial	113	115	116	118	119	119	121	121
929 Ministerio Público	77	77	77	77	76	76	75	75
930 Defensa Pública	57	57	57	57	57	58	59	59
931 Servicio de Notariado	0	0	0	0	0	0	0	0
932 Servicio Justicia de Tránsito	0	0	0	0	0	0	0	0
950 Servicio de Atención y Protección	2	2	2	2	2	2	4	4
951 Fondo de Jubilaciones y Pensiones	0	0	0	0	0	1	1	1
TOTAL	822	853	869	873	880	887	893	901
Fuente: Sistema de Información SIGA-PJ Información suministrada por el Subproceso de Presupuesto y Proyectos. del mantenimiento de oficinas del Sistema SIGA-PJ.								

A continuación, se presenta un análisis de esta información:

- En general, se observa un aumento en el número total de oficinas presupuestarias en el Poder Judicial durante el período analizado. En 2017, había un total de 822 oficinas, mientras que para 2024 se proyecta un total de 887 oficinas. Esto representa un incremento neto de 65 oficinas en 7 años.
- La tasa de crecimiento anual promedio durante este período es de aproximadamente 1.01%. Esto indica un crecimiento lento pero constante en el número de oficinas.
- El programa presupuestario con el mayor crecimiento en términos absolutos es el 926 (Dirección y Administración), que pasó de 184 oficinas en 2017 a 226 en 2024, un aumento de 42 oficinas.
- Varios programas presupuestarios muestran una notable estabilidad en el número de oficinas a lo largo del tiempo. Por ejemplo, el programa 929 (Ministerio Público) se mantiene en 77 oficinas entre 2017 y 2020, y luego disminuye ligeramente a 75 oficinas en 2023 y 2024.
- Algunos programas presupuestarios, como el 951 (Fondo de Jubilaciones), aparecen por primera vez en años posteriores. Este programa no tenía oficinas en 2017 pero cuenta con una oficina en 2022, 2023 y 2024.

El Poder Judicial ha experimentado un crecimiento moderado pero sostenido en el número de oficinas presupuestarias entre 2017 y 2024. Este crecimiento se ha concentrado principalmente en ciertas áreas, como la Dirección y Administración, mientras que otras áreas han permanecido relativamente estables o incluso han experimentado una ligera disminución. La aparición de nuevos programas presupuestarios también contribuye al aumento general en el número de oficinas.

En conclusión, la estructura organizacional del Poder Judicial está conformado por tres



ámbitos que dependen de la Corte Suprema de Justicia, quien es la máxima autoridad dentro del Poder Judicial. La estructura organizacional es jerárquica y ha evolucionado con la creación de nuevas dependencias en los últimos años. La complejidad de la organización refleja la diversidad de funciones necesarias para garantizar la correcta administración de justicia en Costa Rica.

2.2. Análisis del Presupuesto Institucional.

La Formulación del Presupuesto del Poder Judicial se realiza con el fin de atender la demanda de servicios de quienes acuden a las instancias judiciales en busca de la protección de sus derechos. Este proceso se realiza en estricto apego de los oficios y circulares emitidas por el Ministerio de Hacienda, así como la normativa y directrices emitidas vigentes en materia presupuestaria.

El desarrollo del proceso de formulación presupuestaria inicia mediante un proceso participativo, generalmente en setiembre, mediante la elaboración de las directrices técnicas de restricción presupuestaria y un cronograma de actividades. Estas directrices, de cumplimiento obligatorio para las instancias involucradas, buscan que el proceso se realice de manera ágil, oportuna y en concordancia con la normativa establecida, del mismo modo la Corte Plena³⁶ desde agosto de 2017 aprobó una serie de medidas de contención del gasto en el Poder Judicial, producto de la situación fiscal que enfrenta Costa Rica.

Considerando la crisis fiscal que enfrenta el país el Poder Judicial realiza año tras año un gran esfuerzo para definir las prioridades, sin riesgo de detrimento o desmejora en los servicios de atención a la persona usuaria y lograr así atender diligentemente los lineamientos de formulación presupuestaria; por lo cual, cada requerimiento planteado está justificado dentro de un marco de austeridad y sustentado en el Plan Estratégico Institucional vigente.

Para efecto del análisis, no se consideran los recursos formulados en el Programa 951 Junta Administradora del Fondo de Pensiones del Poder Judicial, debido a que estos recursos son aportados por los trabajadores, jubilados y pensionados, de conformidad con el artículo 239, de la Ley No. 9544, Reforma a la Ley No. 7377, Ley Orgánica del Poder Judicial, cuyo primer presupuesto se realizó para el año 2022.

A continuación, se presenta un resumen de los presupuestos aprobados para el Poder Judicial por la Asamblea Legislativa correspondientes al período 2017 al 2024, donde se observa el impacto que ha venido afectando a este Poder de la República, respecto a la aprobación de la Ley 9635 "Fortalecimiento de las Finanzas Públicas", el cual entró a regir en Junio del 2019, además de otras leyes que vienen en detrimento de los recursos asignados al

³⁶ Sesión N 27-17 del 21 de agosto de 2017 Art. XVI, Sesión 8-17 de 28 de agosto de 2017 Art XV, Sesión 29-17 de 4 de setiembre Artículo XVI

Poder Judicial; a fin de poder brindar una justicia pronta y cumplida, acorde a las necesidades existentes.

Tabla 15 Presupuesto 2017 al 2024 aprobadas por Ley.

PODER JUDICIAL, PRESUPUESTO 2017 AL 2024- APROBADOS POR LEY								
Programa	Recurso Humano	%	Gasto Variable	%	Inversiones	%	Total Pto.	%
		Variación		Variación		Variación	Aprobado	Peso Relativo
							416 153 442 432	
2017	357 307 655 078	78%	50 096 161 205	11%	52 905 872 748	11%	460 309 689 031	10,61%
2018	384 126 314 381	81%	56 705 950 454	12%	33 959 735 165	7%	474 792 000 000	3,15%
2019	388 443 809 000	82%	58 474 506 000	12%	26 483 876 716	6%	473 402 191 716	-0,29%
2020	388 701 510 000	82%	58 205 490 000	12%	25 770 000 000	5%	472 677 000 000	-0,15%
2021	379 645 567 598	83%	55 286 034 421	12%	22 238 543 669	5%	457 170 145 688	-3,28%
2022	388 939 406 658	82%	57 441 973 936	12%	25 375 593 028	5%	471 756 973 622	3,19%
2023	397 506 185 080	81%	65 444 396 135	13%	25 531 500 000	5%	488 482 081 215	3,55%
2024	403 368 242 728	80%	69 282 203 351	14%	29 432 247 804	6%	502 082 693 883	2,78%

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la página de Web de Formulación Presupuestaria.

Del cuadro anterior se deduce que, del presupuesto total aprobado por la Asamblea Legislativa del 2017 al 2024, el rubro de salarios es el que absorbe el mayor porcentaje del presupuesto por ser está una institución que brinda servicios, con un promedio del 82% anual, seguido de un 12% en gastos de operación y un 6% en inversión (bienes duraderos).

Como resultado del proceso realizado el Proyecto de Presupuesto para el ejercicio económico 2017, asciende a €460.309.689.031, con un crecimiento del 10.61% con respecto al presupuesto aprobado para el año 2016. Este rubro incluye recursos para la Oficina de Defensa de la Víctima y los recursos aprobados por la Asamblea Legislativa para atender la Ley Yerelin, Reforma al Proceso Laboral y el nuevo Código *Procesal Civil*.

Para el año 2018, se aprobaron recursos por la suma de €474.792.000.000, con un crecimiento del 3.15% en relación con los recursos aprobados en el 2017. Esta suma incluye los recursos para la Oficina de Defensa de la Víctima y la inclusión de 107 ordinarias para atender: el Modelo Oral-Electrónico en Pensiones Alimenticias, la Plataforma Integral de Servicios de Atención a la Víctima, las materias Contravencional y Tránsito, la Sección de Crimen Organizado y Fiscalía Adjunta de Legitimación de Capitales, entre otras. Además, se incluyeron los recursos de la Reforma Civil por €10.488.622.979 y de la Reforma Laboral por €9.471.807.308.

A partir del año 2018, y por los siguientes tres años consecutivos (2019 al 2021) el presupuesto del Poder Judicial ha venido disminuyendo conforme al monto aprobado en el año anterior (0.29% - 0.15% y 3.28%, respectivamente).

Es importante indicar que para el 2020 se aprobaron 299 plazas para atender principalmente el Nuevo Código Procesal Civil (150) y la Reforma al Código de Trabajo (108).

A partir del 2022 y hasta el 2024 el presupuesto muestra un incremento en relación con los recursos aprobados en el año anterior, derivado principalmente por los siguientes aspectos:

- Para la formulación del presupuesto del año 2022 fue necesario considerar las siguientes directrices. Oficio DM-00238-2021, sobre la “Aplicación de la Regla fiscal en la formulación de los presupuestos ordinarios del 2022”, donde se indica el límite de crecimiento y una mayor reducción del gasto público para alcanzar los objetivos acordados por el FMI.
- Oficio DM-0340-2021, señala el monto máximo a formular para el 2022, incluyendo los recursos de Personas Jurídicas, Honorarios ODCV, CJIC y Ministerio Público.
- Oficio DGPN-CIR-0017-2021, donde se indica que para este ejercicio económico no deberá presupuestarse ninguna provisión por concepto de costo de vida.

Como resultado del proceso realizado, se presenta el proyecto de presupuesto para el ejercicio económico 2022 por €471.756.973.622, monto que presenta un crecimiento del 3.19%, y en términos absolutos de €14.586.827.93 en relación con el monto aprobado para el 2021.

En este presupuesto se incluyen recursos principalmente para atender la capacitación de la Ley Reforma Procesal de Familia, Vehículos para la Reforma Procesal Agraria, Equipos para la Ley de Bienestar Animal y remodelación del espacio para la Ley de Delincuencia Organizada.

Al igual que en años anteriores, este presupuesto absorbe lo relativo al impacto del Impuesto de Valor Agregado, dentro del límite establecido por el Ministerio de Hacienda.

En cuanto al tema de plazas se ordinariaron 463, de las cuales 402 se asignaron para la creación de la Jurisdicción Especializada en Delincuencia Organizada, 25 para atender la estructura requerida para el manejo del Incinerador de Drogas y reforzamiento del Servicio Especial de Respuesta Táctica, 15 para la Atención y Acceso a la Justicia de personas con asuntos relacionados a pensiones alimentarias.

Como resultado del proceso realizado, para el ejercicio económico 2023 se aprobaron €488.482.081.215, monto que presenta un crecimiento del 3.55%, lo que en términos absolutos representa un crecimiento de €16.725.107.593, en relación con el monto aprobado para el 2022.

En este presupuesto se incluyen recursos para atender el incremento del Tipo de Cambio, Incremento del Aporte Estatal del FJPPJ, Pago de Especies Fiscales por Adjudicaciones, Anualidades con Aguinaldo y Cargas Sociales, Impuesto de Valor Agregado. Además, recursos para atender la nueva jurisdicción contra la Delincuencia Organizada.

En cuanto al tema de plazas se ordinarioron 7, para reforzar la atención de temas administrativos en la Dirección de Gestión Humana, Dirección Jurídica, Departamento de Proveeduría, Departamento de Servicios Generales.

Como resultado del proceso realizado en el proyecto de presupuesto para el ejercicio económico 2024 se aprobó €502.082.693.883, monto que presenta un crecimiento del 2.78%, lo que en términos absolutos representa un crecimiento de €13.600.612.668, en relación con el monto aprobado para el 2023.

En cuanto al tema de plazas se ordinarioron 389, las cuales fueron autorizadas por el Ministerio de Hacienda y aprobadas por la Comisión de Asuntos Hacendarios; Mediante Moción 39, 261 plazas para el Organismo de Investigación Judicial, mediante Moción 39 y 35 mediante Moción 62, 75 para el Ministerio Público aprobadas mediante Moción 37, y 18 autorizadas e incorporadas por el Ministerio de Hacienda para la Defensa Pública, para la atención de Delitos de Crimen Organizado.

Del análisis del apartado sobre el presupuesto del Poder Judicial, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- El Poder Judicial se esfuerza por optimizar sus recursos y definir prioridades dentro de un marco de austeridad, buscando mantener la calidad de los servicios a pesar de las restricciones presupuestarias.
- La aprobación de la Ley 9635 “Fortalecimiento de las Finanzas Públicas” y otras normativas han afectado los recursos asignados al Poder Judicial, lo que ha generado la necesidad de ajustes y medidas de contención del gasto.
- El presupuesto del Poder Judicial se destina principalmente a salarios (82%) y gastos operativos (12%), lo que refleja la naturaleza de sus servicios y la importancia del recurso humano en su funcionamiento.
- A partir de 2022, el presupuesto ha experimentado un incremento, principalmente debido a factores como el tipo de cambio, el aporte estatal al Fondo de Jubilaciones y Pensiones, y la creación de nuevas dependencias como la Jurisdicción Especializada en Delincuencia Organizada.
- A pesar de los esfuerzos de optimización, el Poder Judicial requiere recursos adicionales para cumplir su misión de brindar una justicia pronta y cumplida, especialmente en áreas como la lucha contra la delincuencia organizada y la atención a víctimas.

El proceso de formulación presupuestaria involucra a diferentes instancias y se basa en directrices técnicas y un cronograma de actividades, buscando una gestión transparente y eficiente de los recursos.

2.3. Recurso humano.

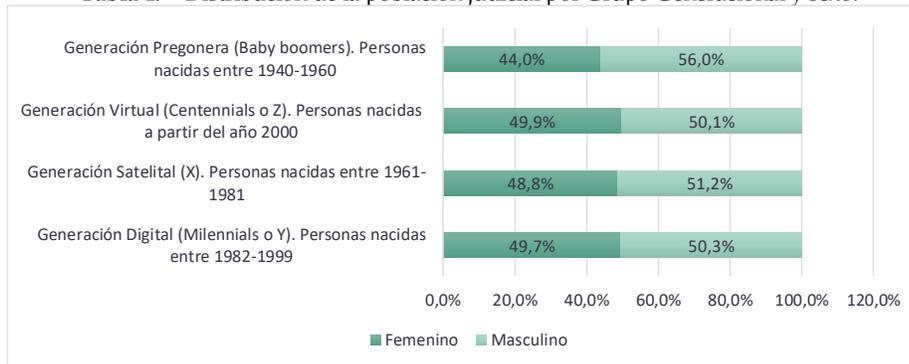
Según datos suministrados por la Dirección de Gestión Humana con fecha de corte del 2 de setiembre del 2024, se analiza la información del personal judicial en tres dimensiones: características generales de la población, incapacidades y vacaciones.

2.3.1.1. Características generales del Poder Judicial

Según datos suministrados por la Dirección de Gestión Humana, con fecha del 2 de setiembre del 2024, el Poder Judicial cuenta con un total de 13 719 empleados, de los cuales 6964 son hombres y 6755 son mujeres.

Si se analiza la información según el Grupo Generacional los Millennials o Y, que son personas nacidas entre 1982-1999, son el grupo de mayor presencia con un total de 7458 empleados, seguido por la generación Satelital con un total de 5827 empleados, la generación Virtual Centennials o Z con un 343 empleados y por último los Baby 91 empleados y empleadas.

Tabla 4. Distribución de la población judicial por Grupo Generacional y sexo.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por la Dirección de Gestión Humana, al 2 de setiembre del 2024.

En cuanto a la distribución del personal según el programa presupuestario al cual pertenece, se muestra que el Programa 927 - Servicio Jurisdiccional es el programa al cual pertenece la mayor cantidad de personal, con 4755 personas. Este programa es el núcleo del Poder Judicial, encargado de administrar justicia a través de jueces y juezas de la categoría 1 a 5 y supernumerarios (1458 en total), magistrados y magistradas titulares y suplentes (23 en total) y demás personal judicial (3274 de diversos puestos).

En segundo lugar, se ubica el Programa 926 - Dirección, Administración y Otros Órganos de Apoyo cuenta con la mayor cantidad de personal, con 2441 personas. Esto indica

que una parte significativa de los recursos humanos del Poder Judicial se dedica a tareas administrativas y de soporte, esenciales para el funcionamiento de la institución.

En tercer lugar, está el Programa 928 -Organismo de Investigación Judicial con 3770 personas, este programa desempeña un papel crucial en la investigación de delitos y el apoyo a la labor judicial.

En cuanto al Programa 929 - Ministerio Público que es responsable de la acción penal pública, cuenta con 1454 personas. El Programa 930 - Defensa Pública que brinda asistencia legal gratuita a quienes no pueden costearla según lo dispone la ley tiene 922 personas. El Programa 950 - Servicio de Atención y Protección de Víctimas y Testigos que es esencial para garantizar la seguridad y el apoyo a las víctimas y testigos en procesos judiciales, cuenta con 324 personas y por último el Programa 951 - Administración Fondo de Jubilaciones y Pensiones que es el más pequeño, con 53 personas, se encarga de administrar el fondo de jubilaciones y pensiones del Poder Judicial.

Tabla 16 Distribución de la población judicial por Programa Presupuestario

Programa presupuestario	Total personal	% personal
926 - Dirección, Administración y Otros Órganos de Apoyo	2441	17,8%
927 - Servicio Jurisdiccional	4755	34,7%
928 - Organismo de Investigación Judicial	3770	27,5%
929 - Ministerio Público	1454	10,6%
930 - Defensa Pública	922	6,7%
950 - Servicio de Atención y Protección de Víctimas y Testigos	324	2,4%
951 - Administración Fondo de Jubilaciones y Pensiones	53	0,4%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por la Dirección de Gestión Humana, al 2 de setiembre del 2024

Al analizar la información por la clase de puestos que ocupa el personal judicial, es el **personal técnico** (judicial, especializado, jurídico y de otro tipo) quienes se constituyen como el grupo de mayor tamaño con 3 986 personas, de los cuales 2 320 son mujeres y 1666 hombres. Otros grupos que por su tamaño son relevantes y que desempeñan roles de apoyo son los **auxiliares** tales como auxiliares administrativos, de seguridad, de servicios generales, enfermería, Contraloría de servicios, y supernumerarios con un total de 1143 personas, de los cuales 620 son hombres y 523 son mujeres.

Tabla 17 Distribución de la población judicial por Clases de Puestos

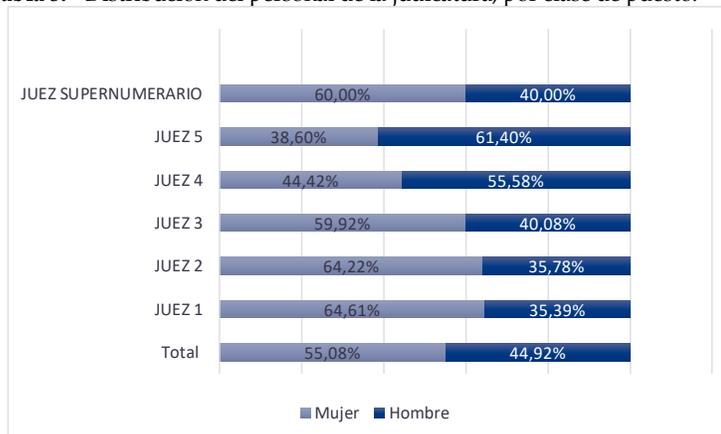
CLASES DE PUESTOS AGRUPADOS	FEMENIN O	MASCULIN O	TOTAL
Abogado	44	23	67
Administrador	11	19	30
Agente De Protección	22	112	134
Analista En Criminología	14	31	45
Asesor Consejo Superior	2	2	4
Asesor Jurídico	20	18	38
Asistente	25	16	41
Asistente Administrativo	166	124	290
Auxiliar Administrativo	361	172	533
Auxiliar de Seguridad	35	215	250
Auxiliar de Servicios Generales	107	226	333
Auxiliar	20	7	27
Chofer		67	67
Contralor De Servicios	6	5	11
Coordinador		1	1
Coordinador De Unidad		1	1
Coordinador Judicial	282	163	445
Custodio De Detenidos	71	460	531
Defensor Público	390	278	668
Director	5	6	11
Fiscal	410	280	690
Gestor De Capacitación	23	12	35
Inspector	21	11	32
Integrante Del Consejo Superior	3	1	4
Investigador	238	1094	1332
Jefatura	92	227	319
Juez	803	655	1458
Magistrado	10	13	23
Médico	67	32	99
Oficial De Investigación	56	216	272
Perito Judicial	234	143	377
Profesional	645	574	1219
Secretaria	206	10	216
Subcontralor	1		1
Subdirector	6	9	15
Técnico	119	78	197
Técnico Administrativo	198	127	325

Técnico En Comunicaciones Judiciales	22	216	238
Técnico Especializado	131	229	360
Técnico Judicial	1763	962	2725
Técnico Jurídico	90	56	146
Técnico Jurisdiccional	9	24	33
Otro	27	49	76
Total general	6755	6964	13719

Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por la Dirección de Gestión Humana, al 2 de setiembre del 2024

En cuanto al personal de la judicatura (jueces y juezas) es el segundo grupo, con un total de 1 458, donde se registra la mayor cantidad de personal, de los cuales 803 son mujeres y 655 hombres, por lo que predomina una mayor cantidad de mujeres 55.08% en dichos cargos, contra el 44.92%. No obstante, si se analiza la distribución por sexo se denota una disparidad de género dado que en cargos de juez 1, 2, 3 y supernumerario hay una mayor proporción de mujeres en comparación con los hombres, en cargos de juez 4 y juez 5 la situación se invierte, con mayor porcentaje de hombres

Tabla 5. Distribución del personal de la judicatura, por clase de puesto.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por la Dirección de Gestión Humana, al 2 de setiembre del 2024

En cuanto al personal investigador se suma en total 1 332 personas, entre las que se incluye investigador 1 y 2, investigador de la Defensa Pública, Localización y Presentación, Vigilancia y Seguimiento y Oficial de Intervención Táctica, se los cuales 1094 son hombres y

238 mujeres.

Entre los roles especializados destacan los peritos judiciales 377 personas adscritos a la Dirección del Organismo de Investigación Judicial y el Departamento de Trabajo Social y Psicología, en puestos médicos con 99 profesionales incluyendo odontólogos.

En el caso de requerir consultar un mayor detalle de la conformación del personal judicial, ver tabla 17.

Comentado [GLS2]: Se solicitó adicionalmente a GH base de datos del personal con la edad, años de servicios y clase ancha de puesto

2.3.1.2. Vacaciones e incapacidades

El promedio general de días de vacaciones disfrutados por empleado es de 13.97 días, tomando como base los datos registrados desde enero del 2018 al 2 de setiembre del 2024. El año es que más vacaciones se han registrados es el 2023 con un total de 16 705 días y donde menos días se han registrado es el 2020 con 15 714 días.

Tabla 18 Distribución de la población judicial por Clases de Puestos

Año	Cantidad de días disfrutados en el año		
	Total	Mujeres	Hombres
2018	16446	48,97%	51,03%
2019	16457	49,04%	50,96%
2020	15714	49,13%	50,87%
2021	15175	49,21%	50,79%
2022	15962	49,20%	50,80%
2023	16705	49,61%	50,39%
2024	15095	49,42%	50,58%
Total	111 554	49,23%	50,77%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por la Dirección de Gestión Humana, al 2 de setiembre del 2024

El Servicio Jurisdiccional es el programa con la mayor cantidad de días de vacaciones solicitados en todos los años analizados. El Organismo de Investigación Judicial muestra un aumento considerable en las solicitudes de vacaciones, pasando de 3,761 en 2018 a 4,179 en 2023. Por otro lado, programas como Defensa Pública y Ministerio Público mantienen una cantidad relativamente estable de días de vacaciones solicitados a lo largo de los años, con algunas fluctuaciones menores y el Servicio de Atención y Protección de Víctimas y Testigos un aumento gradual en las solicitudes.

Por su parte el Programa Dirección, Administración y Otros Órganos de Apoyo: Muestra una disminución en 2020 y 2021, pero luego se recupera y aumenta en los años siguientes.

Tabla 19 Días solicitados de vacaciones según el Programa Presupuestario

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total
Administración Fondo de Jubilaciones y Pensiones					42	61	61	164
Defensa Pública	1076	1054	1105	1025	1109	1055	970	7394
Dirección, Administración y Otros Órganos de Apoyo	3239	3205	2967	2799	2982	3149	2802	21143
Mínisterio Público	1714	1713	1645	1594	1668	1821	1621	11776
Organismo de Investigación Judicial	3761	3921	3781	3881	4022	4179	3930	27475
Servicio de Atención y Protección de Víctimas y Testigos	317	321	326	312	334	355	322	2287
Servicio Jurisdiccional	6339	6243	5890	5564	5805	6085	5389	41315
Total	16446	16457	15714	15175	15962	16705	15095	111554

Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por la Dirección de Gestión Humana, al 2 de setiembre del 2024

Respecto al tema de incapacidades y a partir de la información registrada en la tabla 20: Análisis de la Cantidad de Días de Incapacidad (2018-2024), se muestra una fluctuación en la cantidad de días de incapacidad entre 2018 y 2024. Hubo un aumento general hasta alcanzar un pico en 2022, seguido de una ligera disminución en 2023 y una disminución más pronunciada en 2024.

Tabla 20 Total de días de incapacidad, por año

Año	Cantidad de días de incapacidad
2018	8099
2019	8769
2020	8568
2021	8965
2022	10776
2023	10265
2024	8589
Total	64031

Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por la Dirección de Gestión Humana, al 2 de setiembre del 2024

Entre el 2018 - 2022 se identifica una tendencia al alza, esto podría atribuirse a diversos factores que es de relevancia analizar, tales como envejecimiento de la población laboral, aumento del estrés y factores externos como el brotes de enfermedades, como la pandemia de

COVID-19.

Si se analiza la cantidad de incapacidades por programa presupuestario, es el Servicio Jurisdiccional se registra la mayor cantidad de días de incapacidad en todos los años y se muestra un incremento hasta 2022 y luego una ligera disminución.

El Organismo de Investigación Judicial, es el segundo programa con mayor número de incapacidades en la mayoría de los años. También presenta un aumento hasta 2022 y una posterior disminución. La Dirección, Administración y Otros Órganos de Apoyo ocupa el tercer lugar en cantidad de incapacidades y se sigue una tendencia similar a los dos anteriores, con un pico en 2022.

Por su parte, el Ministerio Público mantiene un número relativamente estable de incapacidades a lo largo de los años, con un ligero aumento en 2022. La Defensa Pública presenta un número considerablemente menor de incapacidades en comparación con otros programas y muestra algunas fluctuaciones a lo largo del período.

En cuanto al Servicio de Atención y Protección de Víctimas y Testigos se tiene un menor número de incapacidades en todos los años y se observa un ligero aumento en los últimos años. Por último, la Administración Fondo de Jubilaciones y Pensiones aparece en los datos a partir de 2022 con un número muy bajo de incapacidades.

Tabla 21 Días de incapacidad según el Programa Presupuestario

Programa	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total
Administración Fondo de Jubilaciones y Pensiones					13	19	20	52
Defensa Pública	625	660	688	746	898	821	714	5152
Dirección, Administración y Otros Órganos de Apoyo	1491	1559	1370	1445	1827	1700	1401	10793
Ministerio Público	873	919	942	997	1206	1139	934	7010
Organismo de Investigación Judicial	1926	2131	2277	2353	2778	2612	2262	16339
Servicio de Atención y Protección de Víctimas y Testigos	151	180	181	200	220	224	197	1353
Servicio Jurisdiccional	3033	3320	3110	3224	3834	3750	3061	23332
Total	8099	8769	8568	8965	10776	10265	8589	64031

Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por la Dirección de Gestión Humana, al 2 de setiembre del 2024

2.3.1.3. Política de Bienestar y Salud para los trabajadores del Poder Judicial.

Según datos Política de Bienestar y Salud para los trabajadores del Poder Judicial,



publicada en el 2022, el Poder Judicial estaba compuesta por una fuerza laboral equilibrada en términos de género, con un 50,99% de hombres y un 49,01% de mujeres. La mayoría de los trabajadores judiciales se encontraban en los rangos de edad de 28 a 37 años y de 38 a 47 años, representando en conjunto un 69,66% del total.

En cuanto a la experiencia laboral, el 49,3% del personal tenía entre 0 y 10 años de servicio. Durante el primer semestre de 2022, un preocupante 63% de los trabajadores se incapacitó al menos una vez, siendo las mujeres quienes representaron el 63% de los días de incapacidad totales y las enfermedades la principal causa. Esta situación impactó en los costos, con estimaciones que superan los 6 mil millones de colones tanto en 2020 como en 2021 por sustituciones debido a incapacidades.

Un término que es de relevancia retomar es el de “entorno seguro y saludable” como un derecho fundamental, esencial para el trabajo decente, esto a partir de lo dispuesto por la Organización Internacional de Trabajo (OIT) Y se define como:

“El entorno seguro y saludable es aquel lugar donde las personas trabajadoras y sus jefaturas colaboran en un proceso de mejora continua para promover y proteger la salud, seguridad y bienestar de las personas trabajadoras y la sustentabilidad del ambiente de trabajo” (OMS, 2013).

Además de los beneficios evidentes para la salud y calidad de vida de los trabajadores, el bienestar laboral también fomenta un ambiente positivo que se traduce en mayor rendimiento, eficiencia y calidad de los servicios institucionales. El bienestar laboral es un factor clave para atraer y retener talento, especialmente en las nuevas generaciones, quienes valoran el equilibrio entre la vida laboral y personal, las oportunidades de crecimiento y un ambiente de trabajo saludable.

La encuesta que se aplicó durante la fase de diagnóstico de la Política, reveló que los trabajadores judiciales están expuestos a riesgos psicosociales, violencia laboral y problemas de salud física y mental, tales como:

- Riesgos psicosociales: La naturaleza del trabajo judicial, que implica lidiar con conflictos sociales e interpersonales, injusticias, violencia familiar y social, desigualdad de género y social, puede generar altos niveles de estrés. La carga de trabajo exigente, las largas jornadas y la necesidad de cumplir con los objetivos de desempeño pueden contribuir aún más al agotamiento emocional y físico.
- Violencia laboral: El texto destaca la prevalencia de la violencia y la discriminación en el lugar de trabajo, incluyendo la intimidación, el acoso, el agotamiento emocional o intelectual, el control excesivo y la discriminación en términos de vacaciones, horarios, capacitación o permisos. Los resultados de la encuesta

también indican que las jefas son las perpetradoras más frecuentes de la violencia laboral, seguidas por los jefes y colegas masculinos.

- Condiciones ergonómicas y de seguridad inadecuadas: El entorno físico de trabajo, que incluye espacio de oficina inadecuado, temperaturas incómodas, contaminación acústica y diseño ergonómico deficiente, puede afectar negativamente la salud y el bienestar de los trabajadores judiciales. Los resultados de la encuesta muestran que estos factores son una fuente importante de lesiones y contribuyen a las bajas médicas.
- Deterioro salarial y cambios en las condiciones de empleo: El texto menciona que los cambios en las leyes laborales y el sistema de pensiones han provocado inseguridad laboral y desmotivación entre los empleados judiciales. El deterioro de las condiciones de trabajo y los salarios también puede contribuir al estrés y a un deterioro del bienestar general.
- Violencia por parte de los usuarios: El texto reconoce que los trabajadores judiciales, especialmente aquellos que realizan tareas fuera de las instalaciones del tribunal, están expuestos al riesgo de violencia externa por parte de los usuarios y personas de la comunidad. Esto puede incluir agresiones físicas, amenazas y otras formas de agresión. El texto también señala la posibilidad de violencia dentro de las instalaciones judiciales debido a disturbios que surjan de la administración de justicia.
- Riesgos extralaborales: son aquellos a los que están expuestas las personas trabajadoras", resalta la importancia de considerar las condiciones fuera del trabajo que pueden afectar la salud, seguridad y desempeño laboral del personal judicial. Estas condiciones, denominadas riesgos extralaborales, incluyen el deterioro de las finanzas personales, la exposición a violencia social o doméstica, las altas exigencias familiares, la dificultad para conciliar la vida laboral y familiar, enfermedades físicas y mentales, malos hábitos de autocuidado y estilos de vida poco saludables.

La Política menciona que el alto nivel de endeudamiento del personal judicial es particularmente preocupante. Se presentan datos que indican que un número significativo de trabajadores tienen embargos salariales y bajos niveles de liquidez, lo que significa que reciben un salario líquido muy inferior a su salario total.

Otros datos relevantes son:

- Un aspecto de gran relevancia que aborda la Política es el envejecimiento de la fuerza laboral el cual es un desafío importante que debe ser abordado. La reforma del Régimen de Jubilaciones y Pensiones, que extiende los requisitos para la jubilación, implica que los trabajadores judiciales permanecerán activos por más tiempo. Esto, combinado con la exposición prolongada a riesgos laborales, puede llevar a un deterioro de la salud y la capacidad productiva.

La política propone fomentar medidas que permitan a los trabajadores de edad avanzada ampliar sus opciones y trabajar en condiciones saludables hasta su jubilación, promoviendo así un envejecimiento activo.

Específicamente, se destaca la necesidad de:

- Adecuar el trabajo a las condiciones y necesidades de cada persona, como lo establece el Código de Trabajo.
 - Desarrollar programas para mejorar los hábitos de vida.
 - Implantar una cultura de respeto y tolerancia a las diferencias de edad.
 - La política busca garantizar que los trabajadores judiciales puedan mantener una buena calidad de vida laboral y personal a medida que envejecen, lo que beneficia tanto a los individuos como a la institución en su conjunto.
- Incremento en el costo del pago de la póliza de riesgos laborales ha ido en aumento, esto es un motivo de preocupación, ya que refleja un incremento en los riesgos laborales a los que está expuesto el personal judicial. La política busca abordar esta problemática mediante la implementación de medidas preventivas y de promoción de la salud, con el objetivo de reducir la ocurrencia de accidentes y enfermedades laborales, y en consecuencia, los costos asociados a la póliza de riesgos laborales.
 - Se incluyen que el personal acumula un promedio de 23 días de vacaciones
 - Se identifican que a la fecha del informe hay 577 personas tienen salarios embargados y alrededor del 48,6% de los trabajadores reciben un salario líquido inferior al 50% de su salario total.

El informe enfatiza que estos riesgos pueden tener un impacto significativo en la salud, el bienestar, la motivación y el desempeño de los trabajadores judiciales. También pueden generar mayores costos para la institución debido al ausentismo, las bajas por enfermedad y la disminución de la productividad. Por lo tanto, es fundamental abordar estos riesgos a través de políticas y programas integrales que promuevan un entorno de trabajo seguro y saludable.

2.4. Análisis del Costo de la Justicia 2023.

Los servicios en el Poder Judicial han crecido de forma exponencial, brindando mayor resguardo jurídico y acceso a la justicia a la ciudadanía en general, lo que se visualiza también a partir de las oficinas que ha incrementado el Poder Judicial a nivel nacional. Es decir, se han dado más recursos, pero se han extendido servicios, no se han dado más recursos para mantener las mismas competencias.

En las diferentes versiones de estos informes se ha dado seguimiento al tema de la Inversión en Materia de Género, a fin de garantizar la igualdad de oportunidades y la no

discriminación. Para el 2023 se muestran igualmente los esfuerzos institucionales realizados para responder a un acceso igualitario a la justicia para todas las personas, particularmente para las mujeres con sus diversas características y necesidades, al reconocer el Poder Judicial la discriminación y violencia histórica a las que han estado expuestas.

El Poder Judicial en el 2023 del total de los recursos ejecutados que ascienden a €489.797.503.225 el 15.75% se destinó a la atención y mejora de los servicios institucionales, necesarios para responder al acceso a la justicia considerando las necesidades y condiciones particulares de las poblaciones identificadas como prioritarias y particularmente para las mujeres.

En cuanto a la variación del costo por materia durante el periodo 2022-2023 del Programa 927 Servicio Jurisdiccional, se informa que las materias con mayor crecimiento relativo en su ejecución presupuestaria fueron Notarial, Contencioso y Cobro Judicial, al incrementar en un 19.82%, 11.12% y un 3.57% en su orden

La materia Penal es la de mayor aumento con €1.523.024.796, seguida de la materia Contenciosa que incrementa en €878.810.933 (11.12%) y la materia de Cobro Judicial ocupa el tercer lugar al aumentar €417.363.036 (3.57%).

En lo que concierne a las materias jurisdiccionales y órganos auxiliares de justicia que se encargan de la atención de las materias Penal, Penal Juvenil y Violencia Doméstica, la institución para el 2023 destinó un total de €302.360.592.917, suma que en términos relativos asciende a un 68.83% del presupuesto total ejecutado durante el período en estudio.

Considerando datos históricos del presupuesto del Poder Judicial, se puede demostrar que la relación existente entre el presupuesto asignado al Poder Judicial y el gasto público total del Gobierno Central, tiene una disminución, pasando de representar un 5.95% en el año 2010 a un 3.88% en el año 2023.

Se puede afirmar que si bien es cierto el Informe Costo de la Justicia es un ejercicio anual, los resultados que refleja tienen un componente histórico que lo determinan. La demanda continua de servicios de la ciudadanía, que copiosas legislaciones le han trasladado como competencia al Poder Judicial, han conducido a un aumento inevitable en su planilla, en el número de oficinas y por supuesto en los requerimientos operativos de la institución, la cual ha realizado grandes esfuerzos desde la administración y planificación, para racionalizar el uso de los recursos que se le asigna en cada ejercicio presupuestario.

Para esta publicación, en lo que respecta al **recurso humano** tres materias destacan como las representativas -Penal, Civil y Laboral-, al conseguir en suma un total ejecutado 2023

de ¢79.269.878.328, usualmente la materia Penal es la de mayor valor al alcanzar ¢49.794.523.354, cifra que en términos relativos representa un 32.81% del total del recurso humano del Programa Jurisdiccional; el segundo lugar la materia Civil con ¢14.775.509.327 (9.73%) y finalmente, la materia Laboral que ocupa el tercer lugar en el grado con un total de ¢14.669.845.647 (9.68%).

Comentado [MAC(SPyPd3)]: Los datos no coinciden con el gráfico, hay que revisar

Comentado [VM4]: R/ El gráfico 4 de barras corresponde al total de la materia (RH y GV) el comentario lo marcado en amarillo corresponde a los datos del RH únicamente.

En cuanto al **gasto variable** de igual modo, la materia Penal, Civil y Laboral son las más significativas, al obtener un gasto total en términos absolutos de ¢7.481.875.937 (46.48%), distribuido de la siguiente forma: materia Penal en primer lugar al conseguir ¢3.516.375.271 (21.84%), seguido de la materia Civil con un gasto de ¢2.221.201.600 (13.80%) y la Laboral con ¢1.744.299.066 que en términos relativos asciende a 10.84%. Continuando en orden descendente y en términos absolutos se encuentran las materias de Pensiones Alimentarias con total de ¢1.405.460.994 (8.73%) y la de Tránsito con ¢1.314.203.522 del total del gasto variable para el 2023.

Seguidamente, se detalla en la siguiente imagen oportunidades y desafíos que se desprenden del análisis del informe:

Figura 35. Costo de la Justicia 2023: Desafíos y oportunidades para el Poder Judicial



Fuente: Elaboración propia con base en el Informe Costo a la Justicia, 2023.

En el apartado se destaca que el Poder Judicial se encuentra ante el reto de atender a una mayor demanda de servicios con recursos limitados. Esto significa que es necesario encontrar soluciones para asegurar que todos los ciudadanos tengan acceso a la justicia de manera eficiente y equitativa. Este desafío subraya la importancia de buscar formas

innovadoras de gestionar los recursos y mejorar los procesos judiciales para satisfacer las necesidades de la sociedad.

2.5. Estadísticas Judiciales.

2.5.1. Análisis Estadístico del Ámbito Jurisdiccional (Salas).

De seguido se muestra el análisis estadístico del ámbito jurisdiccional en lo que respecta a las Salas y como parte del análisis destacado en el informe 235-PLA-MI(NPL)-MI (PL)-EV-PE-2023 del 23 de marzo del 2023, elaborado por la Dirección de Planificación.

a. Sala Primera

De forma general se detalla el comportamiento de la cantidad de asuntos entrados, reentrados y salidos del 2019 al 2023, así como el circulante activo con el que finalizó en cada período mencionado:

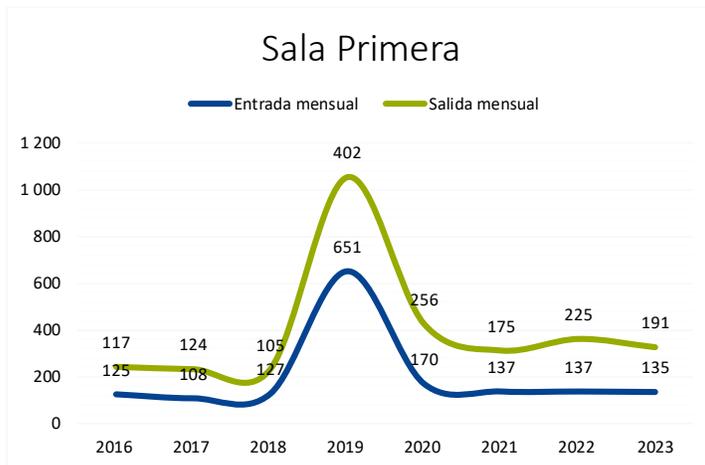
Tabla 22 Estadísticas Generales de Sala Primera 2016-2023

Variable	Año	Entrada anual	Reentrados anual	Salida anual	Circulante final anual
Sala Primera	2016	1408	26	1320	1593
	2017	1217	26	1399	1437
	2018	1425	18	1177	2009
	2019	7 330	30	4 520	4 700
	2020	1 912	26	2 877	3 751
	2021	1 545	36	1 969	3 366
	2022	1 543	45	2 526	2 416
	2023	1 519	27	2 152	1 790

Fuente: Subproceso de Modernización Institucional – No Penal de acuerdo con datos estadísticos de la página web de la Dirección de Planificación al 14/02/2023 y anuarios estadísticos.

Se muestran los datos con promedios mensuales para su análisis específico:

Tabla 6. Promedio de entrada y salida mensual de la Sala Primera 2016-2023



Fuente: Subproceso de Modernización Institucional – No Penal de acuerdo con datos estadísticos de la página web de la Dirección de Planificación al 14/02/2023 y anuarios estadísticos.

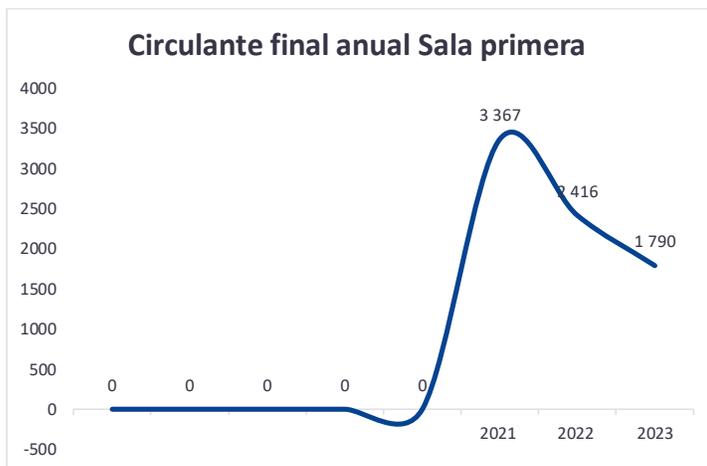
Se destaca el aumento evidente en la entrada de asuntos durante el 2019 con relación a los períodos anteriores, entrada que se disparó en mayor proporción en la materia Cobratoria, esto debido a la aplicación de la competencia territorial para los procesos que ingresaran luego de la entrada de vigencia del nuevo Código Procesal Civil, lo que provocó que una gran cantidad de asuntos se remitieran a la Sala Primera para la definición de competencia territorial.

Luego de lo anterior, a partir del 2020 se visualiza una estabilización en la cantidad de asuntos entrados, con un promedio general de entrada de asuntos de 135.79 mensuales, del período 2020 al 2023, aun así, se debe destacar que ese nuevo promedio de entrada es superior al que se mantenía antes de la entrada del Nuevo Código Procesal Civil, el cual era de aproximadamente de 136 asuntos mensuales (2016-2018).

Es importante resaltar que desde el 2019 la Sala Primera ha logrado terminar mayor cantidad de asuntos con respecto a la entrada. Si bien en 2019 la relación salida/entrada fue de 62%, para el 2020 alcanzó una relación salida/entrada del 151%, para el 2021 una relación del 127%, para el 2022 de 164% y para el 2023 de 142%, es decir que en cada uno de estos períodos (excepto 2019) ha logrado atender no solo su entrada sino también disminuir su circulante pendiente.

Con relación al comportamiento del circulante activo de la Sala Primera se muestran los siguientes datos:

Tabla 7. Comportamiento del circulante de la Sala Primera 2016-2022



Fuente: Subproceso de Modernización Institucional – No Penal de acuerdo con datos estadísticos de la página web de la Dirección de Planificación al 14/02/2023 y anuarios estadísticos.

Debido al aumento tan alto de casos que recibió la Sala en el 2019, esto provocó que el circulante activo creciera más de un 151.77% al finalizar ese período, aumentando más de 2835 casos.

De acuerdo con lo expuesto en el apartado anterior, se confirma que la gestión de la oficina con relación a la cantidad de asuntos terminados en cada período analizado, ha contribuido con la disminución de la cantidad de asuntos en el circulante activo, el cual ha logrado una disminución del 46.8% (1577 asuntos menos) al comparar el circulante final del 2023 versus el circulante final del 2020.

b. Sala Segunda

De forma general se detalla el comportamiento de la cantidad de asuntos entrados, reentrados y salidos del 2016 al 2023, así como el circulante activo con el que finalizó en cada período mencionado:

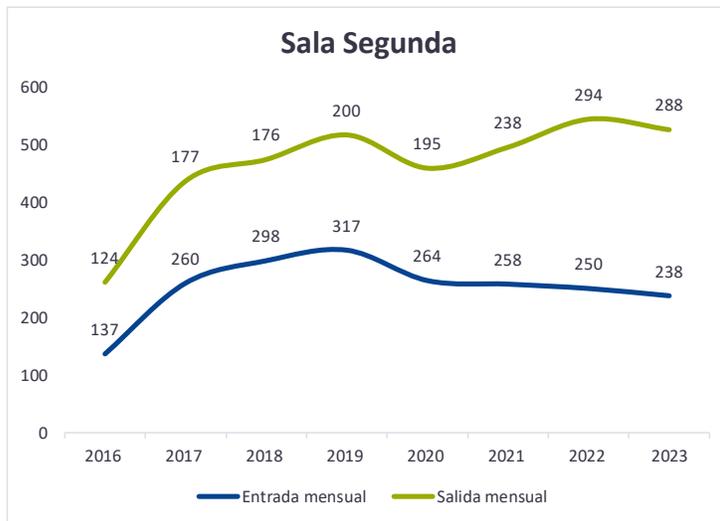
Tabla 23 Estadísticas Generales de Sala Segunda 2016-2022

Variable	Año	Entrada anual	Reentrados anual	Salida anual	Circulante final anual
Sala Segunda	2016	1538	1	1399	539
	2017	2921	3	1991	1472
	2018	3357	4	1976	2801
	2019	3 569	2	2 249	4 192
	2020	2 970	3	2 194	4 970
	2021	2 900	9	2 672	5 180
	2022	2 815	12	3 305	4 703
	2023	2 673	19	3 241	4 152

Fuente: Subproceso de Modernización Institucional – No Penal de acuerdo con datos estadísticos de la página web de la Dirección de Planificación al 14/02/2023 y anuarios estadísticos.

Se muestran los datos con promedios mensuales para su análisis específico:

Tabla 8. Promedio de entrada y salida mensual de la Sala Segunda 2016-2023



Fuente: Subproceso de Modernización Institucional – No Penal de acuerdo con datos estadísticos de la página web de la Dirección de Planificación al 14/02/2023 y anuarios estadísticos.

La entrada de asuntos de la Sala Segunda se vio incrementada a partir del año 2017 con la entrada en vigencia de la Ley Procesal Laboral, ya que le brindo mayores competencias a esta Sala.

Durante el 2019 se dio un aumento sustancial en la entrada de asuntos de aproximadamente 180 asuntos más por mes en comparación a lo que ingresaba en el 2016, es decir un 131% de más.

En relación con el comportamiento de la entrada de asuntos después del 2019, se denota una estabilización que refleja a través del tiempo una disminución del 24.98% en el 2023 al compararlo con la entrada promedio del 2019, que fue donde se registró la entrada más alta. Sin embargo, es importante destacar que la disminución se ha acentuado en comparación con el año 2022, donde la reducción fue del 21.1%..

Se refleja un promedio general de entrada de 236.83 asuntos mensuales, considerando el período del 2016 al 2023.

En el 2022 la Sala Segunda logró cubrir la entrada, incluso alcanzó una relación salida/entrada total del 117,6%, para este período, es decir que logró atender no solo su entrada sino también disminuir en cierta medida su circulante pendiente. Esta tendencia se mantuvo en el 2023, donde la Sala Segunda alcanzó una relación salida/entrada total del 121.25%, superando incluso el logro del año anterior. Esto indica que la Sala no solo atendió todos los asuntos que ingresaron, sino que también logró reducir aún más su circulante pendiente.

En relación con el comportamiento del circulante activo de la Sala Segunda se muestran los siguientes datos:

Tabla 9. Comportamiento del circulante de la Sala Segunda 2016-2023



Fuente: Subproceso de Modernización Institucional – No Penal de acuerdo con datos estadísticos de la página web de la Dirección de Planificación al 14/02/2023 y anuarios estadísticos.

Al comparar los períodos del 2016 al 2023 se destaca el evidente y gran aumento que ha tenido esta Sala en la cantidad de asuntos en su circulante. En el 2016 el circulante final anual era de 539 asuntos, mientras que para el 2023 este número ascendió a 4152. Esto significa un aumento de 3613 asuntos, lo que representa un 670.3% de incremento. A pesar de este aumento, el análisis de la cuantía de los asuntos indica que para estabilizar la carga de trabajo de la Sala se requieren reformas legales.

Al finalizar el 2022, la Sala Segunda logró una disminución del 6.5% con respecto al circulante final del 2021, lo que corresponde a 327 asuntos menos. Este efecto positivo se resalta debido a la cantidad de asuntos que se lograron terminar en el 2022, a pesar de que la entrada

anual fue ligeramente menor a la del año anterior. Sin embargo, al finalizar el 2023, se observa un nuevo aumento en el circulante final, alcanzando los 4152 asuntos, lo que representa un incremento del 7.7% (300 asuntos más) en comparación con el cierre del 2022. Esto indica que, a pesar de los esfuerzos por reducir la cantidad de asuntos pendientes, la Sala Segunda continúa enfrentando un desafío en la gestión de su carga de trabajo.

c. Sala Tercera

De forma general se detalla el comportamiento de la cantidad de asuntos entrados, reentrados y salidos del 2016 al 2023, así como el circulante activo con el que finalizó en cada período mencionado:

Al analizar la entrada de asuntos en la Sala Tercera, se observa un aumento significativo en el 2019, con un alza del 35.9% con respecto al promedio del 2018. Sin embargo, posterior a este pico, la tendencia general muestra una disminución en la entrada de asuntos.

En cuanto a la estabilidad, aunque se mantienen diferencias máximas de 15 asuntos entre períodos, la tendencia a la baja es evidente al comparar el promedio de entrada mensual del 2019 (108) con el del 2023 (93), lo que representa una disminución del 13.9%.

Tabla 24 . Estadísticas Generales de Sala Tercera 2016-2022

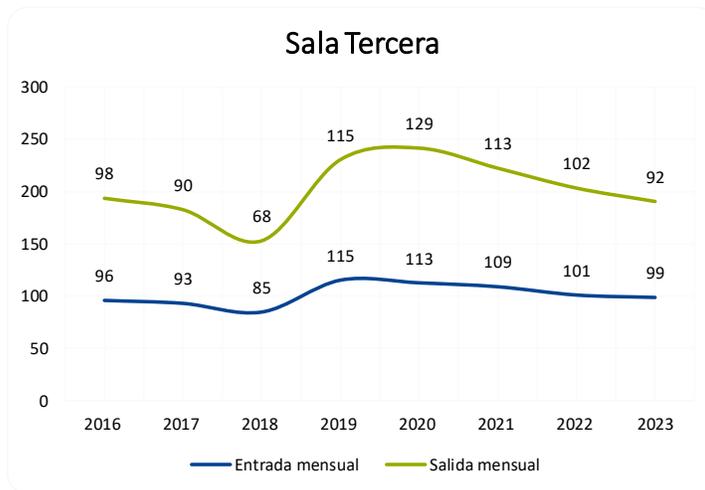
Variable	Año	Entrada anual	Reentrados anual	Salida anual	Circulante final anual
Sala Tercera	2016	1 079	8	1 098	231
	2017	1 047	6	1 007	277
	2018	954	12	766	477
	2019	1 297	10	1 296	488
	2020	1 268	22	1 449	329
	2021	1 226	23	1 275	303
	2022	1 137	13	1 150	306
	2023	1 111	5	1 032	390

Fuente: Subproceso de Modernización Institucional – No Penal de acuerdo con datos estadísticos de la página web de la Dirección de Planificación al 14/02/2023 y anuarios estadísticos.

El promedio general de entrada mensual, considerando el período del 2016 al 2023, se sitúa en 98 asuntos, ligeramente inferior al promedio del 2016 al 2022.

Se muestran los datos con promedios mensuales para su análisis específico:

Tabla 10. Promedio de entrada y salida mensual de la Sala Tercera 2016-2023

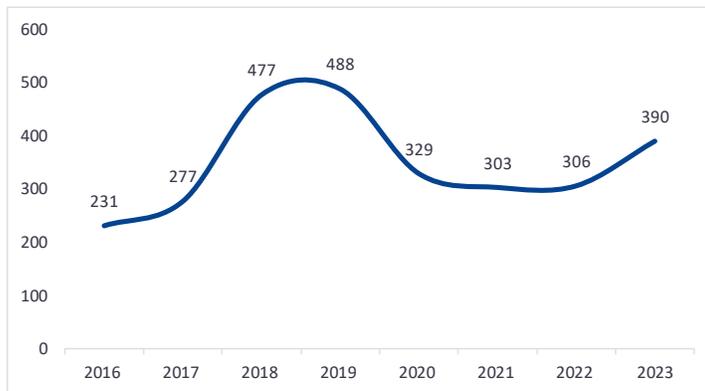


Fuente: Subproceso de Modernización Institucional – No Penal de acuerdo con datos estadísticos de la página web de la Dirección de Planificación al 14/02/2023 y anuarios estadísticos.

La Sala Tercera ha mantenido la capacidad de finalizar una cantidad de asuntos igual o mayor a su entrada a partir del 2019. En el 2020, la relación salida/entrada fue del 114.1%, en el 2021 del 103.6%, y en el 2022 del 100%. Aunque en el 2023 la relación salida/entrada disminuyó a 92.8%, se observa una tendencia a la estabilización en la cantidad de asuntos en el circulante, e incluso una ligera disminución en algunos períodos.

Es importante destacar que, a pesar de la disminución en la entrada de asuntos, la Sala Tercera debe continuar con sus esfuerzos para mantener la eficiencia en la gestión de su carga de trabajo y lograr una reducción sostenida del circulante.:

Tabla 11. Comportamiento del circulante de la Sala Tercera 2016-2023



Fuente: Subproceso de Modernización Institucional – No Penal de acuerdo con datos estadísticos de la página web de la Dirección de Planificación al 14/02/2023 y anuarios estadísticos.

Como efecto de la entrada de asuntos en esta Sala, se refleja de igual forma el alza en su circulante en el 2018 y 2019, con aumentos del 106% y 111% respectivamente en relación con el circulante de 2016. Sin embargo, es importante destacar que en 2023 el circulante ha vuelto a aumentar, alcanzando los 390 asuntos. Esto representa un incremento del 27% con respecto al circulante de 2022, y un 72% con respecto al de 2016.

Si bien es cierto que a partir del 2020 la Sala Tercera logró una disminución importante en su circulante (un 32,5% menos que en 2019), esta tendencia a la baja no se ha mantenido de forma constante. Aunque en 2021 y 2022 se observó cierta estabilidad, el aumento en 2023 indica un nuevo cambio en la dinámica del circulante.

En resumen, el análisis actualizado del circulante de la Sala Tercera muestra un comportamiento fluctuante, con aumentos significativos en 2018, 2019 y 2023, y una disminución importante en 2020. Es fundamental seguir monitoreando esta variable para comprender mejor las tendencias a largo plazo y su relación con la entrada y salida de asuntos en la Sala.

De forma general se detalla el comportamiento de la cantidad de asuntos entrados, reentrados y salidos del 2016 al 2023, así como el circulante activo con el que finalizó en cada período mencionado:

Tabla 25 Estadísticas Generales de Sala Constitucional 2016-2023

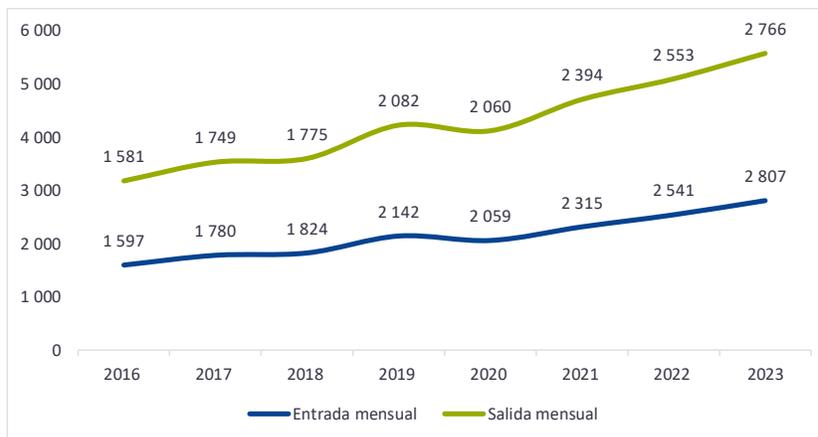
Variabl e	Añ o	Entrad a anual	Reentrado s anual	Salid a anual	Circulant e final anual
Sala Constitucional	2016	17 967	53	17 790	1 344
	2017	20 028	27	19 681	1 718

2018	20 522	34	19 968	2 306
2019	24 100	32	23 427	3 011
2020	23 164	67	23 174	3 068
2021	26 041	45	26 927	2 215
2022	28 585	34	28 725	2 076
2023	31 584	42	31 117	2 539

Fuente: Subproceso de Modernización Institucional – No Penal de acuerdo con datos estadísticos de la página web de la Dirección de Planificación al 14/02/2023 y anuarios estadísticos.

Se muestran los datos con promedios mensuales para su análisis específico:

Tabla 12. Promedio de entrada y salida mensual de la Sala Constitucional 2016-2023



Fuente: Subproceso de Modernización Institucional – No Penal de acuerdo con datos estadísticos de la página web de la Dirección de Planificación al 14/02/2023 y anuarios estadísticos.

De acuerdo con el comportamiento de la entrada de asuntos se determina que en la mayoría de los períodos analizados se reflejan aumentos desde el 2016, obteniendo un aumento general del 76% en el 2023 con respecto a la entrada promedio del 2016.

Solamente en el 2020 se dio una disminución en la entada mensual promedio de 82 asuntos con relación al 2019, y por el contrario durante el 2021 y 2022 el promedio de entrada mensual aumentó un 12,3% (255 asuntos) y un 9,7% (226 asuntos) respectivamente.

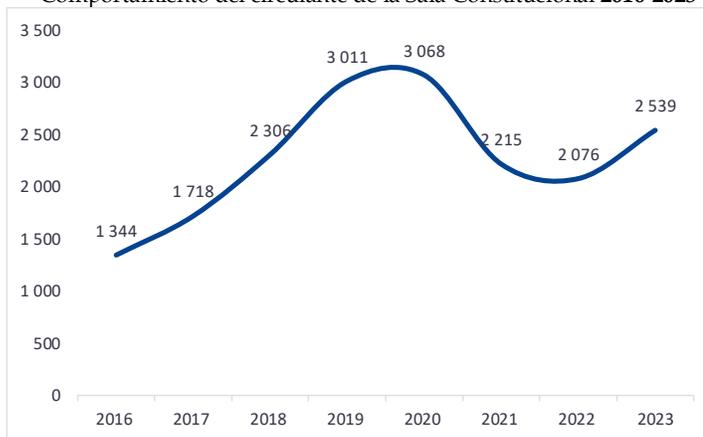
Se refleja un promedio general de entrada de 2380 asuntos por mes, considerando el período del 2016 al 2023.

A partir del 2020, la Sala Constitucional ha logrado terminar una cantidad de asuntos similar o superior a su entrada. Alcanzó en el 2021 una relación salida/ entrada del 103,4% y para el 2022 una relación del 100,4%, esto debido a la naturaleza de los casos y asuntos que se tratan en esta oficina con carácter de urgencia. Este comportamiento contribuye con la estabilización de la cantidad de asuntos en el circulante e incluso su disminución.

La Sala Constitucional es la Sala que mayor entrada de asuntos le llegan, considerando la mayor entrada a los Recursos de Amparo.

De acuerdo con el comportamiento del circulante activo de la Sala Constitucional se muestran los siguientes datos:

Tabla 13. Comportamiento del circulante de la Sala Constitucional 2016-2023



Fuente: Subproceso de Modernización Institucional – No Penal de acuerdo con datos estadísticos de la página web de la Dirección de Planificación al 14/02/2023 y anuarios estadísticos.

Al igual que el comportamiento de la entrada de asuntos de esta Sala se denota que a partir del 2017 su circulante fue aumentando sustancialmente hasta el 2020, donde se identifica un aumento general del 128% al comparar el circulante obtenido en el 2020 con relación al del 2016.

Se destaca que a partir del 2021 se visualiza una disminución sustancial en la cantidad de asuntos del circulante de la oficina con relación al período anterior, ya que en dicho período logró una disminución del 27,5% (853 asuntos) con respecto al 2020 y para el 2022 una

disminución del 6,2% (139 asuntos) con respecto al 2021. Siendo el año 2022 el año en que menor ha sido su circulante. Sin embargo, en 2023, el circulante volvió a aumentar un 22% (463 asuntos) con respecto a 2022, alcanzando los 2539 asuntos. Se destaca de la Sala Constitucional los plazos de respuesta tan oportunos a la persona ciudadana en su mayoría de los Recursos de Amparo y Hábeas Corpus.

2.5.2. Análisis Estadísticas Ámbito Jurisdiccional: primera instancia por materia.

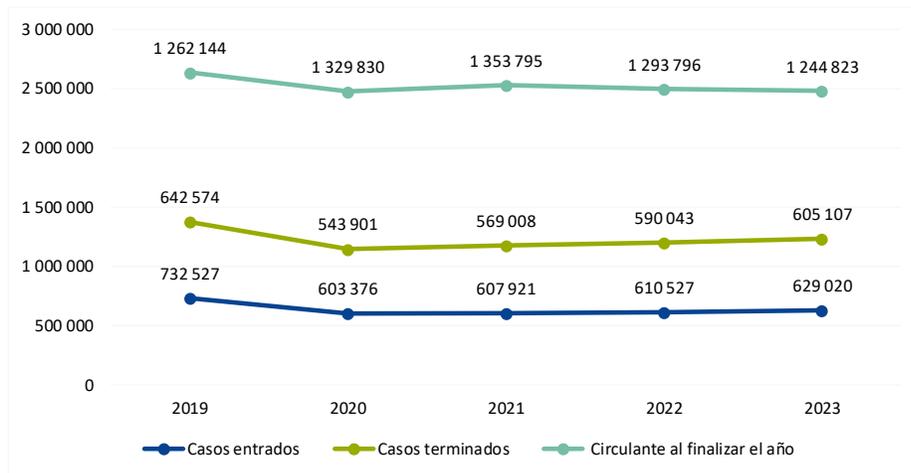
El ámbito jurisdiccional del Poder Judicial es el encargado de impartir justicia y garantizar el cumplimiento de la ley en Costa Rica. Para comprender su desempeño, es crucial analizar diversas variables estadísticas que reflejan la entrada y salida de casos, así como la carga de trabajo de los jueces y las juezas. Este análisis permite evaluar la eficiencia y eficacia del sistema judicial, identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas para fortalecer el acceso a la justicia y la resolución de conflictos en el país.

A partir de la información detallada en el Gráfico 12: Evolución de asuntos entrados, terminados y circulante final, durante el periodo 2019-2023 en el ámbito jurisdiccional para la primera instancia existe una tendencia creciente en el número de casos que ingresan al sistema judicial de primera instancia a lo largo del periodo analizado. Esto sugiere un incremento en la demanda de servicios judiciales y puede indicar un aumento en la conflictividad social o una mayor conciencia sobre los derechos y recursos legales disponibles.

Sin embargo, a pesar del aumento en los asuntos entrados, el número de casos terminados también ha experimentado un crecimiento significativo. Esto indica una mejora en la eficiencia del sistema judicial para resolver los conflictos en primera instancia, lo que es fundamental para garantizar el acceso a la justicia y la celeridad en los procesos.

Por su parte, el circulante final muestra una disminución moderada, lo que significa que hay un decrecimiento en los casos pendientes al final del año. Por lo que destaca esta disminución de un 9% a partir del 2021 al 2023 refleja una mayor eficiencia ante el incremento de los casos que han entrado y los que se han resuelto. Esto indica que el sistema judicial ha conseguido mantener un equilibrio entre los casos entrantes y salientes, evitando así una acumulación excesiva de expedientes pendientes.

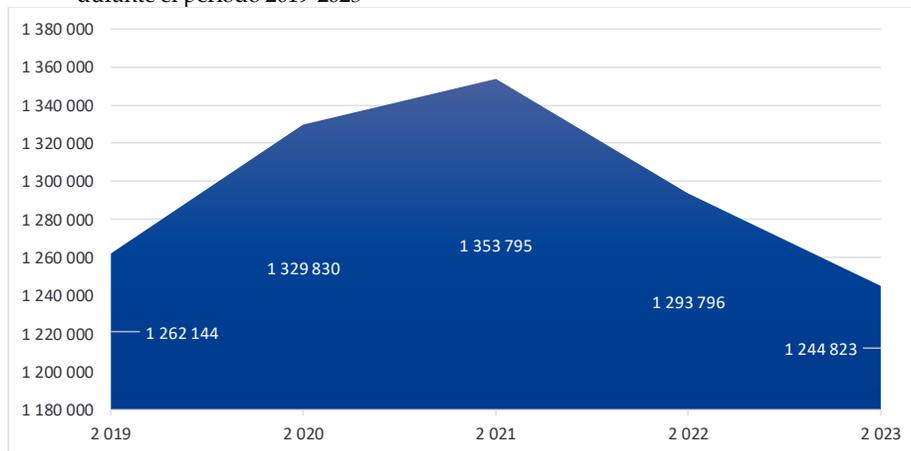
Tabla 14. Evolución de asuntos entrados, terminados y circulante final, durante el periodo 2019-2023 en el ámbito jurisdiccional para la primera instancia.



Fuente: Informes estadísticos 2019-2023. Subproceso de Estadísticas, Dirección de Planificación.

El gráfico de seguido muestra una tendencia a la disminución del circulante del 2021 al 2023, esto se debe a una mejora en la eficiencia mencionada y de la implementación de medidas para agilizar los procesos y reducir la mora judicial.

Tabla 15. Evolución del circulante del ámbito jurisdiccional en primera instancia, durante el periodo 2019-2023



Fuente: Informes estadísticos 2019-2023. Subproceso de Estadísticas, Dirección de Planificación.

Por medio del cuadro que continua, se logra concluir que existe una alta demanda en materia de *Cobro Judicial* donde se presenta el mayor número de casos entrados y circulante final a lo largo del período, lo que indica una alta demanda de servicios judiciales en esta área.

En cuanto a los casos terminados del 2019 al 2023, se ha dado una disminución del 28.01%, pero se registra un incremento en la tasa de resolución de un 55% en el 2019 a un 74% en el 2023.

La cantidad de casos terminados ha fluctuado a lo largo de los años, con una disminución significativa en 2020 (-24.77%) y una ligera recuperación en los años posteriores. Sin embargo, en 2023 se registra nuevamente una disminución (-5.24%).

Las tasas de resolución en Cobro Judicial son las más bajas en comparación con otras materias, oscilando entre 53.98% y 73.75%. Esto indica que se terminan menos casos de los que ingresan al sistema, lo que contribuye a la acumulación de casos pendientes.

En *materia de Familia* se muestran una relación salida/entrados superior al 100% en la mayoría de los años, lo que indica que se resuelven más casos de los que ingresan, lo cual es un indicador positivo de eficiencia. Se observa un ligero aumento en el número de casos entrados a lo largo del período, aunque este aumento es menos pronunciado que en otras materias como violencia doméstica.

En cuanto a la situación en *materia de violencia doméstica* se muestra una alta eficiencia en la resolución de casos que ha sido desde según los datos presentados superior a un 130% del 2019 al 2023, pero también evidencia un aumento en la demanda de los servicios, que podría deberse a una mayor conciencia sobre el problema de la violencia doméstica y la disponibilidad de recursos legales, o a un aumento real de los casos.

En *materia de pensiones alimentarias* se evidencia una tasa de resolución que oscila entre el 63% y el 78% durante el período 2019-2023. Esto significa que, en promedio, se resuelven menos casos de los que ingresan al sistema judicial cada año. Debido a las particularidades de la materia de pensiones alimentarias la relación es una de las más bajas sin embargo, mucho del circulante se encuentra en etapa de ejecución a pesar de ser parte del circulante.

Respecto a la *materia de trabajo*, los datos muestran una alta eficiencia en la resolución de casos, la tasa de resolución refleja que es superior al 133% en el período analizado (2019-2023), lo que significa que se están resolviendo más casos de los que ingresan al sistema judicial. Por su parte, el número de casos entrados ha fluctuado a lo largo de los años, con un aumento significativo en 2022. Esto podría indicar cambios en las condiciones laborales o en la legislación que afectan la cantidad de conflictos laborales que llegan a los tribunales.

Por su parte, *materias como Civil, Agraria y Contenciosa* muestran una relación salida/entrados superior al 100% en la mayoría de los años, lo que indica un relativo equilibrio entre la entrada y salida de casos. El circulante final en estas materias se mantiene relativamente estable a lo largo del periodo, sin mostrar grandes variaciones.

Tabla 26 Análisis de variables estadísticas del ámbito jurisdiccional en primera instancia por materia del periodo 2019-2023 (primer cuadro de dos)

AÑO	MATERIA VARIABLE	CIVIL ORDINARIO	COBRO JUDICIAL	AGRARIA	CONTENCIOSA	FAMILIA	PENSIONES ALIMENTARIAS	VIOLENCIA DOMÉSTICA	TRABAJO
		2019	ENTRADOS	16 162	237 736	3 407	14 324	31 300	42 301
TERMINADOS	18 506		131 063	3 646	17 575	31 060	26 959	60 854	35 515
RELACIÓN SALIDA/ENTRADOS	115%		55%	107%	123%	99%	64%	118%	98%
CIRCULANTE FINAL	55 355		748 156	7 034	17 837	21 800	191 249	45 958	51 973
2020	ENTRADOS	14 858	182 485	3 069	12 464	27 226	31 725	48 786	31 141
	TERMINADOS	14 764	98 230	3 107	16 651	27 287	25 248	59 658	32 248
	RELACIÓN SALIDA/ENTRADOS	99%	54%	101%	134%	100%	80%	122%	104%
	CIRCULANTE FINAL	54 269	832 682	7 093	13 998	21 056	181 191	44 573	53 576
2021	ENTRADOS	15 808	155 427	3 924	15 696	32 604	34 117	47 355	34 336
	TERMINADOS	14 936	98 395	3 692	12 320	32 836	23 303	59 116	36 007
	RELACIÓN SALIDA/ENTRADOS	94%	63%	94%	78%	101%	68%	125%	105%
	CIRCULANTE FINAL	47 184	854 083	7 756	18 017	20 414	191 532	42 650	54 868
2022	ENTRADOS	15 101	150 074	4 111	14 477	32 583	31 154	46 182	30 158
	TERMINADOS	14 351	102 552	4 013	13 039	32 720	24 069	59 153	31 787
	RELACIÓN SALIDA/ENTRADOS	95%	68%	98%	90%	100%	77%	128%	105%
	CIRCULANTE FINAL	42 679	807 191	7 929	19 465	19 796	190 125	40 536	51 465
2023*	ENTRADOS	15 510	132 068	3 823	16 855	35 212	34 379	49 684	38 027
	TERMINADOS	13 482	96 784	4 021	16 412	34 375	26 529	58 836	33 914
	RELACIÓN SALIDA/ENTRADOS	87%	73%	105%	97%	98%	77%	118%	89%
	CIRCULANTE FINAL	44 185	745 514	7 676	21 637	20 637	192 700	41 092	55 020
TOTALES	ENTRADOS	77 439	857 790	18 334	73 816	158 925	173 676	243 790	169 911
	TERMINADOS	76 039	527 024	18 479	75 997	158 278	126 108	297 617	169 471
	RELACIÓN SALIDA/ENTRADOS	98%	61%	101%	103%	100%	73%	122%	100%
	CIRCULANTE FINAL	44 185	745 514	7 676	21 637	20 637	192 700	41 092	55 020

Fuente: Informes estadísticos 2019-2023. Subproceso de Estadísticas, Dirección de Planificación.

* Datos 2023 en línea.

Respecto a la *materia de Penal*, los datos muestran una alta eficiencia en la resolución de casos, la tasa de resolución refleja que es superior al 181% en el período analizado (2019-

2023), lo que significa que se están resolviendo más casos de los que ingresan al sistema judicial. Por su parte, el número de casos entrados ha fluctuado a lo largo de los años, sin embargo, ha estado cercano a 200 mil asuntos al año. Con respecto al circulante al finalizar el 2023, refleja el circulante más bajo de los últimos 4 años, aspecto positivo con respecto a la reducción de casos pendientes de tramitar.

Por su parte, la *materia de Penal Juvenil*, refleja una relación de salida/entrada de más de 200% debido a que los casos terminados son más del doble de lo que ha ingresado, esto se refleja en una disminución de circulante de un 68% en apenas un año, del 2022 al 2023.

Con respecto a la *materia de Contravencional*, tiene una relación de salida/entrada de 110% esto significa que se está atendiendo la entrada y también parte de expediente del circulante, logrando así disminuir estos casos. Por lo anterior, el circulante se ha reducido en un 34% desde 2019 al 2023.

La *materia de Tránsito*, presenta un comportamiento de incremento en asunto de casos entrados en los últimos años lo que ha generado que el circulante se mantenga constante en 20 mil asuntos, siendo que para el 2023 refleja casi 24 mil asuntos. Un aspecto positivo es que si se ha logrado terminar más expedientes de los que ingresan por lo que la relación de salida/entrada es de 103%.

Por su parte, la *materia de Constitucional*, mantiene un comportamiento muy estable en los años de análisis, debido a que se registra el ingreso de más de 133 mil casos y en la misma proporción se registra 133 mil casos terminados, lo que genera un 100% de atención.

Con respecto a la *materia de Notarial*, registra una cantidad de casos terminados menos al ingreso de asuntos, lo que genera que la relación de salida/entrada sea de 87% y el circulante final registrado al 2023 es el más alto de los 4 años en análisis.

Tabla 27 Análisis de variables estadísticas del ámbito jurisdiccional

AÑO	MATERIA VARIABLE	PENAL	PENAL JUVENIL	CONTRAVENCIONES	TRÁNSITO	CONSTITUCIONAL	NOTARIAL
2019	ENTRADOS	144 816	8 125	40 833	79 876	24 100	1 515
	TERMINADOS	157 128	9 535	42 894	83 590	23 427	822
	RELACIÓN SALIDA/ENTRADOS	109%	117%	105%	105%	97%	54%
	CIRCULANTE FINAL	60 087	6 205	23 185	25 437	3 011	4 857
2020	ENTRADOS	133 046	6 498	36 222	51 749	23 164	943
	TERMINADOS	138 301	7 763	37 261	59 492	23 174	717

	RELACIÓN SALIDA/ENTRADOS	104%	119%	103%	115%	100%	76%
	CIRCULANTE FINAL	66 047	5 659	22 935	18 580	3 068	5 103
2021	ENTRADOS	137 799	5 060	40 027	58 539	26 041	1 188
	TERMINADOS	149 339	6 078	46 793	58 327	26 927	939
	RELACIÓN SALIDA/ENTRADOS	108%	120%	117%	100%	103%	79%
	CIRCULANTE FINAL	66 498	5 287	18 000	19 925	2 215	5 366
2022	ENTRADOS	145 540	7 610	38 754	64 999	28 585	1 199
	TERMINADOS	159 150	8 458	44 972	66 297	28 725	757
	RELACIÓN SALIDA/ENTRADOS	109%	111%	116%	102%	100%	63%
	CIRCULANTE FINAL	65 591	4 996	16 563	19 560	2 076	5 824
2023	ENTRADOS	151 343	11 145	37 689	70 499	31 584	1 202
	TERMINADOS	167 352	11 950	41 857	67 593	31 117	885
	RELACIÓN SALIDA/ENTRADOS	111%	107%	111%	96%	99%	74%
	CIRCULANTE FINAL	63 645	4 911	15 370	23 749	2 539	6 148
TOTALES	ENTRADOS	712 544	38 438	193 525	325 662	133 474	6 047
	TERMINADOS	771 270	43 784	213 777	335 299	133 370	4 120
	RELACIÓN SALIDA/ENTRADOS	108%	114%	110%	103%	100%	68%
	CIRCULANTE FINAL	63 645	4 911	15 370	23 749	2 539	6 148

Fuente: Informes estadísticos 2019-2023. Subproceso de Estadísticas, Dirección de Planificación. * Datos 2023 en línea.

Tabla 28 Cantidad de asuntos salidos o terminados por jueza o juez, durante el periodo 2018-2023.

	2019	2020	2021	2022	2023
Primera instancia					
Total de magistrados y magistradas de única Instancia	7	7	7	7	7
Total de jueces y juezas de Primera Instancia	1219	1230	1211	1223	1214
Total jueces (primera instancia e instancia única)	1226	1237	1218	1230	1221
Casos terminados	642 574	543 901	569 008	590 043	605 107

Total de casos terminados por jueces y juezas primera instancia e instancia única	524	440	467	480	496
Segunda instancia					
Casos terminados	21 381	19 878	19 228	19 592	19 657
Total de jueces y juezas de Segunda Instancia	149	145	165	172	177
Total de casos terminados por jueces y juezas segunda instancia	143	137	117	114	111

Fuente: Subproceso de Estadísticas, Dirección de Planificación.

Al analizar los datos para primera instancia, se pueden destacar los siguientes hallazgos:

1. Aumento en la cantidad de casos terminados: A pesar de una leve disminución en el número de jueces y juezas en primera instancia entre 2019 y 2023 (de 1226 a 1221), se observa un aumento en la cantidad de casos terminados en el mismo período. En 2019 se terminaron 642,574 casos, mientras que en 2023 la cifra ascendió a 605,107. Esto indica una mayor eficiencia en la resolución de casos a pesar de la ligera reducción en el número de jueces.
2. Variación en la cantidad de jueces: Aunque la cantidad de jueces y juezas se ha mantenido relativamente estable a lo largo del período, se observa una ligera disminución en 2021 y un aumento en 2022. Es importante monitorear esta variación para asegurar una adecuada dotación de personal en los juzgados de primera instancia.
3. Posible relación entre la cantidad de jueces y la eficiencia: Se podría inferir que el aumento en la cantidad de jueces en 2022 (de 1218 a 1230) contribuyó al aumento en el número de casos terminados en ese año (de 569,008 a 590,043). Sin embargo, se requiere un análisis más profundo para confirmar esta relación.

Si se analizan los datos para Segunda Instancia, se pueden observar los siguientes hallazgos:

1. Aumento en la cantidad de jueces y juezas: Se evidencia un aumento general en la cantidad de jueces y juezas de Segunda Instancia a lo largo del período 2019-2023, pasando de 149 en 2019 a 177 en 2023. Esto podría indicar un esfuerzo por fortalecer la capacidad de respuesta de la Segunda Instancia ante el volumen de casos.

2. Disminución en la cantidad de casos terminados: A pesar del aumento en el número de jueces, la cantidad de casos terminados en Segunda Instancia ha disminuido de 21,381 en 2019 a 19,657 en 2023.
3. Relación entre casos terminados y número de jueces: Si bien el número de casos terminados ha disminuido, al relacionar esta cifra con el número de jueces y juezas, se observa una tendencia a la estabilización e incluso un ligero aumento en la productividad por juez o jueza en los últimos años.

Tabla 29 Movimiento general por ámbito judicial, durante el periodo 2018-2022 (no incluye el ámbito jurisdiccional)

AÑO	Ámbito Auxiliar de Justicia Variable	Ministerio Público (Penal Adulto)	Ministerio Público (Penal Juvenil)	Organismo de Investigación Judicial	Defensa Pública	Oficina de Atención y Protección a la Víctima
2018	Entrados	185 171	9 075	94 949	91 436	10 482
	Terminados	184 807	9 080	91 921	95 351	25 779
	Relación Salidos/ Entrados	100%	100%	97%	104%	246%
2019	Entrados	210 337	9 798	94 619	101 491	14 797
	Terminados	217 590	9 887	65 534	108 071	24 510
	Relación Salidos/ Entrados	103%	101%	69%	106%	166%
2020	Entrados	179 088	6 599	84 413	90 211	9 524
	Terminados	193 159	7 497	85 052	96 883	17 370
	Relación Salidos/ Entrados	108%	114%	101%	107%	182%
2021	Entrados	188 123	6 008	85 871	101 536	10 547
	Terminados	200 785	6 239	94 632	111 268	18 556
	Relación Salidos/ Entrados	107%	104%	110%	110%	176%
2022	Entrados	200 291	10 594	104 078	102 097	11 535
	Terminados	217 273	9 476	103 301	106 469	20 397
	Relación Salidos/ Entrados	108%	89%	99%	104%	177%
2023	Entrados	217 075	13 911	104 185	103 622	20 391
	Terminados	232 430	14 589	102 202	104 926	22 206
	Relación Salidos/ Entrados	107%	105%	98%	101%	109%

Fuente: Anuarios Judiciales 2018-2022. Subproceso de Estadística, Dirección de Planificación.

Del cuadro anterior, se puede denotar que para *materia Penal de Adulto del Ministerio Público*, la cantidad de casos entrados se han mantenido en el rango de los 200 mil asuntos, y los terminados han experimentado un crecimiento a partir del 2020. La relación de salida/entrada en el periodo de análisis supera para todos los años el 100% por lo que salen más casos de los que ingresan a la corriente judicial.

Por su parte, la *materia Penal Juvenil del Ministerio Público* se denota que en los años

de análisis, en la mayoría de años se supera la relación de salida/entrada superior al 100%, sin embargo, el año 2023 presenta un 89% esto debido, en parte, a que es el año con mayor ingreso de casos entrados sobrepasando la barrera de 10 mil asuntos, y a pesar del incremento de casos terminados para ese año en comparación con los anteriores, no se logra superar los 10 mil casos concluidos.

Con respecto al comportamiento del *Organismo de Investigación Judicial*, se tiene que la cantidad de asuntos entrados en los años de análisis, ha mantenido cierta estabilidad en el rango de 90 mil asuntos, sin embargo, para el 2022 registra el año más alto en ingreso superando los 100 mil casos. También ese año, representa el valor más alto de casos terminados para el periodo y por lo tanto, la relación de salida/entrada es de 99%, siendo que los dos años anteriores se superó el 100%.

Por su parte, el comportamiento de la *Defensa Pública* refleja una entrada de asuntos cercana a las 100 mil causas al año, y en todos los años de estudio, la relación de salida/entrada supera el 100%, por lo que salen más casos de los que ingresan.

Con respecto a los datos estadísticos de la *Oficina de Atención y Protección a la Víctima* se mantiene una entrada cercana a los 10 mil asuntos de manera anual, los terminados superan ese valor con creces por lo que para todos los años, se supera con holgura la relación de salida/entrada en más del 100%.

Tabla 16. Casos entrados y terminados al Ministerio Público (materia Penal Adultos), durante el periodo 2018-2023



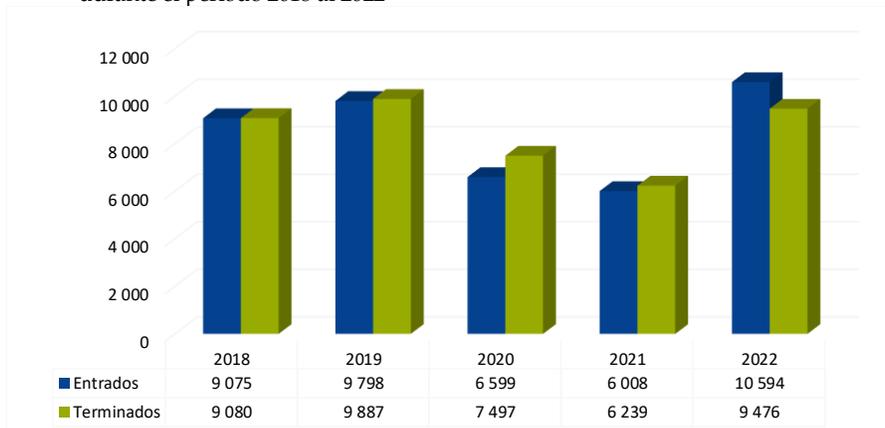
Fuente: Anuarios Judiciales 2018-2022. Subproceso de Estadísticas, Dirección de Planificación.

Al analizar el gráfico anterior, se observa una relativa estabilidad en la cantidad de

casos que ingresan al Ministerio Público a lo largo del período, manteniéndose en un rango entre 179,000 y 217,000 casos. El año 2019 presenta la mayor cantidad de casos entrados, mientras que el 2020 registra la menor. En cuanto a la cantidad de casos terminados se evidencia un aumento en la cantidad a partir del año 2020. Esto indica una mejora en la capacidad de respuesta del Ministerio Público para resolver los casos que ingresan.

En todos los años, la cantidad de casos terminados es superior a la cantidad de casos entrados. Esto significa que el Ministerio Público está resolviendo más casos de los que ingresan, lo cual es un indicador positivo de eficiencia. Esta eficiencia se refleja en la relación salida/entrada, que se mantiene por encima del 100% durante todo el período.

Tabla 17. Casos entrados y terminados en el Ministerio Público (Penal Juvenil), durante el periodo 2018 al 2022

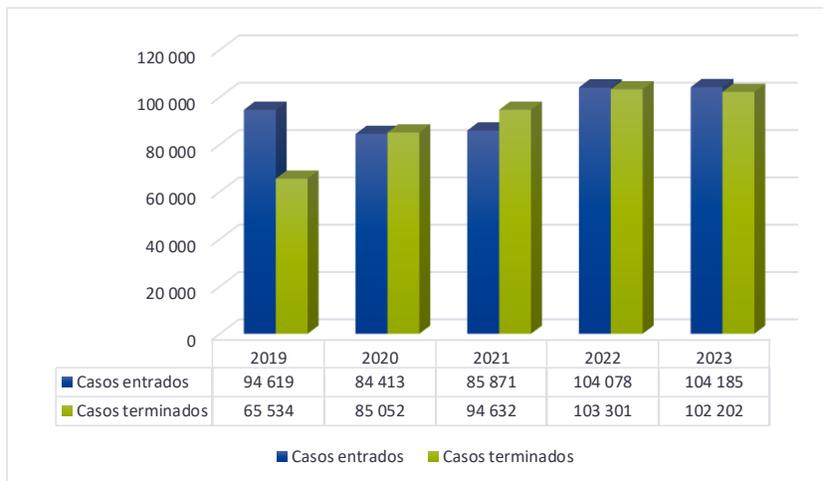


Fuente: Anuarios Judiciales 2018-2017. Subproceso de Estadísticas, Dirección de Planificación.

Se observa un aumento considerable en la cantidad de casos que ingresan al Ministerio Público en materia penal juvenil a lo largo del período. En 2019 se registraron 9,798 casos, mientras que en 2023 la cifra ascendió a 13,911, lo que representa un incremento del 42%.

En general, se observa una buena eficiencia en la gestión de casos, ya que en la mayoría de los años la cantidad de casos terminados es superior a la cantidad de casos entrados. Sin embargo, en el año 2022 se registra un ligero descenso en la relación salida/entrada, pasando de 104% en 2021 a 89% en 2022. Esto indica que, en ese año, el aumento en la entrada de casos no se vio acompañado de un incremento proporcional en la cantidad de casos terminados.

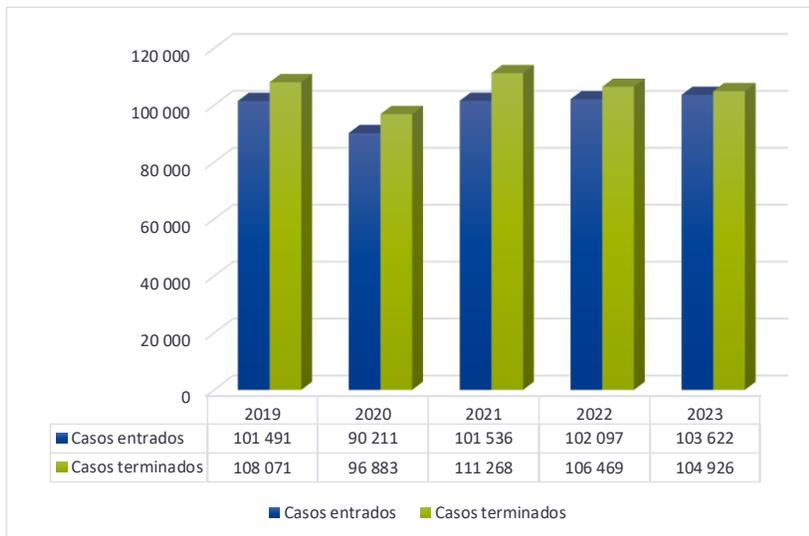
Tabla 18. Casos entrados y terminados en la Defensa Pública, durante el periodo 2018 al 2023



Fuente: Anuarios Judiciales 2018-2022. Subproceso de Estadísticas, Dirección de Planificación.

Del gráfico anterior, relacionado a los datos estadísticos de la Defensa Pública, se observa como los casos ingresados se encuentran en un rango de 90 mil a 100 mil asuntos, siendo los dos últimos años del estudio los que más casos anuales registran. Por su parte, los casos terminados han sobrepasado en todos los años del periodo de análisis, lo que genera una relación de salida/entrada superior al 100% y lo que ocasiona una reducción del circulante de los despachos de la Defensa Pública.

Tabla 19. Casos entrados y terminados a la Oficina de Atención a la Víctima de Delitos, durante el periodo 2018 al 2023



Fuente: Anuarios Judiciales 2018-2022. Subproceso de Estadísticas, Dirección de Planificación.

Con respecto a los datos estadísticos de la Oficina de Atención a la Víctima de Delitos, se registra un promedio de casos ingresados de 19 030 asuntos de manera anual y con respecto a los asuntos terminados, el promedio anual es de 20 608 casos lo que en términos generales son datos positivos y de atención oportuna a las Víctimas de Delitos y ocasiona una reducción del circulante.

Adicionalmente, se coloca a disposición el uso de herramientas en línea en donde se puede encontrar estadísticas más recientes, sobre la oficina de interés, por medio del siguiente vínculo: <https://planificacion.poder-judicial.go.cr/index.php/estadisticas-e-indicadores/estadisticas-para-especialistas>.

En la herramienta que se sugiere consultar podrá encontrar estadísticas actualizadas hasta el mes tras anterior. Así continuamente, todos los meses se realizará la actualización y publicación de los meses recién pasados.

Es importante destacar que la información que se observa por medio del enlace citado anteriormente está en línea con los sistemas judiciales y por lo tanto, se puede tener algún margen de variación respecto a los resultados finales verificados por el Subproceso de Estadística una vez sea emitido el informe final para los años 2021 y subsecuentes.

Figura 36. Balance General Interactivo: Imagen ilustrativa sobre los datos del Poder Judicial



Fuente: Subproceso de Estadística, Dirección de Planificación.

Por otra parte, y para efectos de la información correspondiente a los años anteriores al 2020, se pone a su disposición nuestra página Web, mediante el “link”: <https://planificacion.poder-judicial.go.cr/index.php/estadisticas-e-indicadores/anuarios-aprobados-por-consejo-superior>, la cual contiene, entre otros insumos, los anuarios de estadísticas judiciales y policiales del 2001, hasta el 2019, donde se puede observar el movimiento de trabajo de todos los despachos judiciales y auxiliares de justicia del país, así como sus respectivas variables.

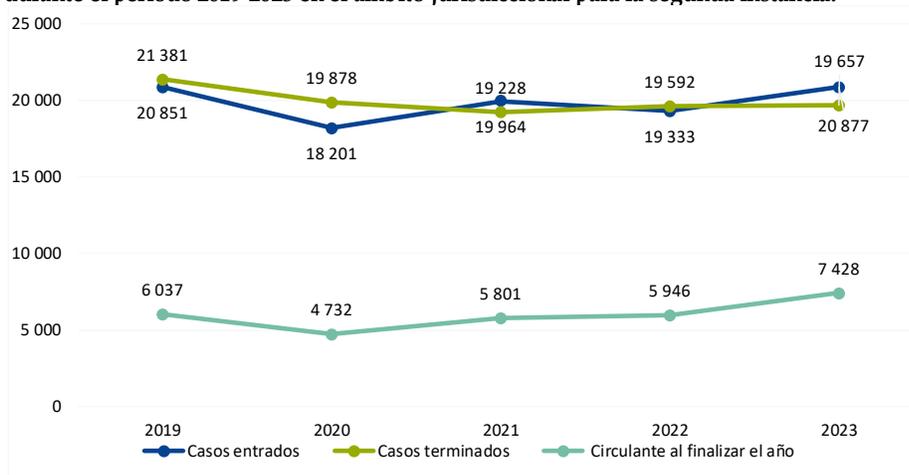
Detalle de la información	Archivo adjunto
Guía de Ingreso a las Estadísticas Judiciales	 Acceso%20Datos%20en%20linea.docx

2.5.3. Análisis Estadístico Ámbito Jurisdiccionales: segunda instancia por materia.

A partir de la información detallada en el Gráfico reflejado en la siguiente página llamado: **Evolución de asuntos entrados, terminados y circulante final, durante el periodo 2019-2023 en el ámbito jurisdiccional para la segunda instancia**, existe una tendencia sostenida y creciente en el número de casos que ingresan al sistema judicial de segunda instancia a lo largo del período analizado. Esto sugiere un leve incremento en la apelación de asuntos lo que genera elevarlos a la segunda instancia.

Sin embargo, a pesar del aumento en los asuntos entrados, el número de casos terminados más bien ha experimentado un decrecimiento. Esto se refleja un incremento en el circulante de los despachos de segunda instancia en los procesos.

Tabla 20. Evolución de asuntos entrados, terminados y circulante final, durante el periodo 2019-2023 en el ámbito jurisdiccional para la segunda instancia.



Fuente: Informes estadísticos 2019-2023. Subproceso de Estadísticas, Dirección de Planificación.

Del gráfico anterior, se pueden destacar varios elementos relevantes, como un ingreso de asuntos en el rango de los 20 mil asuntos de manera anual, y la cantidad de casos terminados presenta un comportamiento similar, sin embargo, se encuentra por debajo del ingreso, esto ocasiona que el circulante al finalizar cada año, registra un crecimiento gradual a partir de 2020.

Tabla 30 Análisis de variables estadísticas del ámbito jurisdiccional en segunda instancia por materia del periodo 2019-2023

ANO	MATERIA VARIABLE	Tribunales Civiles	Tribunal Agrario	Tribunal Contencioso Administrativo (0161)	Tribunal de Apelaciones Contencioso Administrativo	Sala Primera, en Tribunal de Casación de lo Contencioso	Tribunal Familia	Tribunales Laborales	Tribunal de Apelación Penal	Tribunal de Apelación Penal Juvenil	Tribunal Notariado
2019	ENTRADOS	5 196	1 023	5	1 029	231	1 642	4 764	3 763	300	248
	TERMINADOS	6 210	1 017	17	1 445	198	1 762	5 938	4 242	372	180
	RELACIÓN SALIDA/ENTRADOS	120%	99%	340%	140%	86%	107%	125%	113%	124%	73%
	CIRCULANTE FINAL	2 207	240	7	253	354	378	1 153	1 296	22	127
2020	ENTRADOS	6 394	1 271	11	869	213	1 952	4 588	4 101	292	273
	TERMINADOS	5 603	1 242	6	1 109	251	1 742	5 015	4 292	319	299
	RELACIÓN SALIDA/ENTRADOS	88%	98%	55%	128%	118%	89%	109%	105%	109%	110%
	CIRCULANTE FINAL	1 932	117	8	173	335	291	962	829	9	76
2021	ENTRADOS	6 236	1 073	8	1 002	160	1 979	4 658	3 741	253	223
	TERMINADOS	5 981	1 243	11	914	245	1 915	4 254	4 144	298	223
	RELACIÓN SALIDA/ENTRADOS	96%	116%	138%	91%	153%	97%	91%	111%	118%	100%
	CIRCULANTE FINAL	2 506	209	10	127	308	338	1 330	840	7	126
2022	ENTRADOS	8 033	1 192	19	1 120	163	1 950	4 107	3 789	216	302
	TERMINADOS	6 480	1 222	11	919	225	1 842	4 532	3 916	255	190
	RELACIÓN SALIDA/ENTRADOS	81%	103%	58%	82%	138%	94%	110%	103%	118%	63%
	CIRCULANTE FINAL	2 438	171	8	200	248	481	1 522	711	8	159
2023	ENTRADOS	8 033	1 192	19	1 120	163	1 950	4 107	3 789	216	302
	TERMINADOS	6 737	1 112	23	1 087	190	2 040	4 094	3 816	214	260
	RELACIÓN SALIDA/ENTRADOS	84%	93%	121%	97%	117%	105%	100%	101%	99%	86%
	CIRCULANTE FINAL	3 849	361	1	228	222	399	1 491	666	10	201
TOTALES	ENTRADOS	33 892	5 751	62	5 140	930	9 473	22 224	19 183	1 277	1 348
	TERMINADOS	31 011	5 836	68	5 474	1 109	9 301	23 833	20 410	1 458	1 152
	RELACIÓN SALIDA/ENTRADOS	91%	101%	110%	106%	119%	98%	107%	106%	114%	85%
	CIRCULANTE FINAL	3 849	361	1	228	222	399	1 491	666	10	201

Fuente: Informes estadísticos 2019-2023. Subproceso de Estadísticas, Dirección de Planificación. * Datos 2023 en línea.

Del cuadro anterior, se puede analizar cada materia y su comportamiento particular.

Respecto a la *materia de Tribunales Civiles*, los datos muestran que la tasa de

resolución refleja que es inferior al 100% en el período analizado (2019-2023), lo que significa que se están resolviendo menos casos de los que ingresan al sistema judicial. Por su parte, el número de casos entrados ha fluctuado a lo largo de los años, con un aumento significativo a partir del 2022.

Por su parte, *materia Agraria de Segunda Instancia* muestra una relación salida/entrados superior al 100%, lo que indica un relativo equilibrio entre la entrada y salida de casos y que en todos los años del análisis se ha superado los mil asuntos anuales de entrada, pero de igual manera en los casos terminados, lo que genera un comportamiento estable.

En cuanto a la situación en *materia Contenciosa, propiamente el Tribunal Contencioso (161)*, se muestra una alta eficiencia en la resolución de casos que ha sido desde según los datos presentados superior a un 110% del 2019 al 2023, debido a la poca entrada de casos y al incremento en la resolución, al finalizar el 2023, se mantiene un expediente en circulante.

Por su parte, la *materia del Tribunal de Apelaciones Contencioso Administrativo (1120)*, se refleja una relación de salida/entrada de 106% logrando terminar más casos de lo que ingresaron en el periodo de análisis (2019-2023). Por lo tanto, el circulante al finalizar cada año se ha mantenido con cierta estabilidad con una reducción de 10%.

Respecto a la *materia de Sala Primera, en Tribunal de Casación de lo Contencioso Administrativo*, se denota una relación de salida/entrada de 119% debido a que la entrada no supera los mil asuntos, pero los terminados son de más de 1109 casos. El circulante al finalizar el periodo de análisis (2019-2023) si refleja un decrecimiento de 37%.

En cuanto a la situación en *materia Familia de Segunda Instancia*, al analizar los datos estadísticos se tiene un comportamiento estable en la entrada de manera anual de 1900 asuntos en promedio, y los casos terminados reflejan 1860, por lo que la relación de salida/entrada es de 98%, y esto conlleva a que el circulante se haya mantenido constante en el periodo de análisis.

Respecto a la *materia Laboral de Segunda instancia*, se presenta un ingreso anual en promedio de casos de 4.400 asuntos y con respecto a los casos terminados en promedio de manera anual refleja 4.700 asuntos, lo que equivale a una relación de salida/entrada de 107%.

Por su parte, la *materia del Tribunal de Apelación Penal* arroja los datos estadísticos con una entrada de asuntos anuales cercana, pero por debajo de los 4 mil asuntos, y con respecto a los casos terminados ha superado esos 4 mil casos, por lo que la relación de salida/entrada ha superado el 106% y esto refleja un decrecimiento del circulante de un 49%.

En cuanto a la situación en la *materia del Tribunal de Apelación Penal Juvenil* según los datos estadísticos se reporta un ingreso promedio de 255 asuntos de manera anual y 290 asuntos terminados de manera anual, lo que genera una relación de salida/entrada de 114%,

esto impacta directamente en una reducción del circulante de un 55%.

Finalmente, respecto a la *materia Notarial en segunda instancia* con respecto a los análisis estadísticos de entrada y salida, refleja un 85% esto significa que no se logra cubrir la entrada con los casos terminados, y ha ocasionado un incremento en el circulante al finalizar el periodo de análisis de 2019-2023 de un 58%.

Adicional, se coloca a disposición el uso de herramientas en línea en donde puede encontrar estadísticas más recientes, por medio del siguiente vínculo: <https://planificacion.poder-judicial.go.cr/index.php/estadisticas-e-indicadores/estadisticas-e-indicadores-en-linea> En la herramienta que se sugiere consultar se encontrarán estadísticas actualizadas hasta el mes tras anterior. Así continuamente, todos los meses se realizará la actualización y publicación de los meses recién pasados.

Es importante destacar que la información que se observa por medio del enlace citado anteriormente está en línea con los sistemas judiciales y por lo tanto puede tener algún margen de variación respecto a los resultados finales, verificados por el Subproceso de Estadística una vez sea emitido el informe final para los años 2021 y subsecuentes.

Figura 37. Plataforma Integral de Información



Fuente: Subproceso de Estadística de la Dirección de Planificación

Por otra parte, y para efectos de la información correspondiente a los años anteriores al 2020, se pone a disposición la página Web, mediante el “link”: <https://planificacion.poder-judicial.go.cr>

judicial.go.cr/index.php/estadisticas-e-indicadores/anuarios-aprobados-por-consejo-superior, la cual contiene, entre otros insumos, los anuarios de estadísticas judiciales y policiales del 2001, hasta el 2020, donde se puede observar el movimiento de trabajo de todos los despachos judiciales y auxiliares de justicia del país, así como sus respectivas variables.

Es importante indicar que la principal herramienta con la que se cuenta actualmente por parte del Subproceso de Estadística para la visualización, análisis y posterior estructuración de información es la plataforma SIGMA, la cual extrae la información de los sistemas institucionales que utilizan los despachos judiciales para la tramitación de toda la gestión judicial.

Detalle de la información	Archivo adjunto
Guía de Ingreso a las Estadísticas Judiciales	 Acceso%20Datos%20en%20línea.docx

2.6. Indicadores de Impacto.

Un indicador se define como una herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado en la provisión de los productos (servicios) de la institución, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro. Es una expresión que establece una relación entre dos o más variables, la que comparada con periodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño.

En el oficio 1463-PLA-PE-2018, relacionado con la propuesta del Plan Estratégico Institucional 2019-2024, aprobado por la Corte Plena en sesión 56-2018 del 10 de diciembre del 2018, artículo XXIII; se incluye el apartado “3.2.2. TEMAS, OBJETIVOS, ACCIONES Y RESULTADOS ESTRATÉGICOS DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL”; el cual resume la intención de indicadores de impacto en la propuesta de resultados esperados, tal como se resumen a continuación:

Tabla 31 Resultados esperados de los temas y acciones estratégicas del Plan Estratégico Institucional 2019-2024

Tema Estratégico	Acciones Estratégicas	Resultado Estratégico Esperado
Resolución oportuna de conflictos.	1. Abordaje integral a la criminalidad. 2. Celeridad judicial. 3. Medidas alternas. 4. Justicia Restaurativa.	Disminución en la duración de la resolución de los casos por materia y ámbito (Ministerio Público, Defensa Pública y Organismo de

		Investigación Judicial).
Confianza y probidad en la justicia.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transparencia y rendición de cuentas. 2. Probidad y anticorrupción. 3. Colaboración interna y externa. 4. Comunicación y proyección institucional. 5. Participación ciudadana. 	Mejora en el grado de confianza de la sociedad sobre el Poder Judicial.
Optimización e innovación de los servicios judiciales.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo y optimización de servicios y procesos judiciales. 2. Servicios tecnológicos. 3. Leyes y reformas. 4. Modalidades alternativas de trabajo. 5. Buenas prácticas. 	Dar cumplimiento oportuno y eficaz en la ejecución de los proyectos estratégicos.
Gestión del Personal.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación del desempeño. 2. Reclutamiento y selección. 3. Capacitación. 4. Carrera. 5. Bienestar y salud. 	Resultados de la aplicación de la evaluación del desempeño.
Planificación institucional.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión estratégica institucional. 2. Gestión de políticas institucionales. 3. Gestión administrativa por medio del portafolio de proyectos estratégicos. 	Resultados de los procesos de formulación y ejecución presupuestaria anual.

Fuente: Tomado del Oficio 1463-PLA-PE-2018.

A partir de los anteriores conceptos y la intención de lograr un resultado estratégico esperado de los temas y acciones estratégicas planteadas, se realizó un análisis por tipo de indicador (Ver anexo 1) y en resumen, se agruparon los indicadores por tipo del Plan Estratégico Institucional del Poder Judicial del 2019-2024, de la siguiente manera:

Tabla 32 Tipo de indicadores del Plan Estratégico Institucional 2019-2024

Tema Estratégico	Tipos de Indicadores				
	Indicadores de Insumo	Indicadores de Proceso	Indicadores de Producto	Indicadores de Resultado Intermedio (efecto)	Indicadores de Resultado de Impacto
Resolución Oportuna de Conflictos	-	22	46	1	-
Confianza y Probidad en la Justicia	-	41	-	1	-

Optimización e Innovación de los Servicios Judiciales	-	54	13	3	-
Gestión del Personal	-	36	11	-	-
Planificación Estratégica	-	8	-	1	-
TOTAL	-	161	70	6	-

Fuente: Plan Estratégico Institucional 2019-2024.

Al respecto, se destaca que dentro de los indicadores establecidos en el Plan Estratégico Institucional no se reflejan indicadores de impacto, lo cual dificulta evaluar la efectividad de los objetivos y metas estratégicas formuladas y el impacto que están produciendo los servicios que ofrece el Poder Judicial en la ciudadanía.

Tabla 33 Propuesta de indicadores de impacto del Plan Estratégico Institucional 2019-2024

Tema Estratégico	Acción estratégica	Propuesta de Indicador de Impacto
Resolución Oportuna de Conflictos	Abordaje Integral a la Criminalidad	Tasa de homicidios dolosos
		Casos entrados
		Casos terminados
		Duración promedio de los procesos judiciales
		Costo de la justicia
	Justicia Restaurativa	Casos ingresados al Programa de Justicia Restaurativa
		Casos terminados al Programa de Justicia Restaurativa
	Medidas Alternas	Casos terminados por medidas alternas
	Confianza y Probidad en la Justicia	Colaboración Interna y Externa
Comunicación y Proyección Institucional		-
Participación Ciudadana		-
Probidad y Anticorrupción		Percepción de los servicios del Poder Judicial
		Índice de Percepción de la corrupción
		Índice de Capacidad para Combatir la Corrupción (CCC)
		Índice global de paz
Transparencia y Rendición de Cuentas	Índice de Transparencia del Sector Público (ITSP)	

		Índice Global del Estado de Derecho
Optimización e Innovación de los Servicios Judiciales	Buenas Prácticas	
	Desarrollo y Optimización de Servicios y Procesos Judiciales	Resultado del portafolio de proyectos
	Leyes y Reformas	
	Modalidades Alternativas de Trabajo	
	Servicios Tecnológicos	Cantidad de Servicios Digitales para el acceso a la justicia
Gestión del Personal	Bienestar y Salud	
	Capacitación	
	Carrera	Remuneraciones anuales por costo de recurso humano
	Evaluación del Desempeño	Resultados de Evaluación del desempeño
	Reclutamiento y Selección	Crecimiento del recurso humano
Planificación Estratégica	Gestión Estratégica Institucional	Ejecución Presupuestaria
	Gestión Administrativa por medio del Portafolio de Proyectos Estratégicos	Índice de Gestión Institucional
	Gestión de Políticas Institucionales	Índice de Gestión para resultados en el Sector Público

Fuente: Plan Estratégico Institucional 2019-2024 e investigación realizada.

Cabe indicar que, a través de la investigación realizada se identificaron numerosas herramientas e informes relacionados con el impacto de los servicios de Administración de Justicia a nivel nacional e internacional; sin embargo, en este informe se contemplan algunos de ellos. Por lo que estos no son los únicos indicadores de impacto que puede contar la institución y de considerarse, en cualquier otro momento, será viable y enriquecedor la incorporación de otros indicadores que se destaquen.

2.7. Rezago Judicial

En atención al acuerdo de Corte Plena en sesión 58-2022 celebrada el 14 de noviembre del 2022, art. XVII, relacionado con la necesidad de identificar causas que han provocado rezago judicial en el sistema judicial, la Dirección de Planificación remite el oficio 418-PLA-MI(NPL)-MI(PL)-EV-OI-ES-PE-2023 del 16 de mayo del 2023.

Según lo contenido en el citado oficio, se indica que para contribuir con el logro del objetivo estratégico del Plan Estratégico Institucional 2019-2024, en el tema “**Resolución oportuna de conflictos**” y la finalidad de cada una de las acciones estratégicas relacionadas (*Celeridad judicial, Medidas alternas, Abordaje integral de la criminalidad y Justicia Restaurativa*), se

plantearon 70 metas estratégicas, que tienen ligado un indicador y responsable de su cumplimiento.

El oficio 1093-PLA-MI(NPL)-2022 del 16 de noviembre 2022 fue aprobado por el Consejo Superior en sesión 108-2022 celebrada el 08 de diciembre de 2022, artículo XLVIII y contempla la formulación del Proyecto Estratégico Institucional 0110-PLA-P23 el cual se denomina "**Automatización de los Procesos Jurisdiccionales y el análisis del rezago judicial**". Para ese proyecto se tienen los siguientes objetivos: *Desarrollar mejoras informáticas que contribuyan a la automatización y aceleración de los procesos jurisdiccionales en las materias de violencia doméstica, civil, cobro, laboral, familia, pensiones alimentarias, agrario, penal juvenil, tránsito y faltas y contravenciones, e identificar normas que puede ser objeto de una reforma de ley, lo cual podría incidir en agilizar la resolución de casos judiciales; por lo tanto, una vez identificadas se traslada posteriormente para analizar la factibilidad jurídica para su implementación.*

Este proyecto se encuentra alineado con el Plan Estratégico Institucional (2019-2024), donde se establece como uno de los Objetivos Estratégicos "*Optimizar los recursos institucionales e impulsar la innovación de los procesos judiciales para agilizar los servicios de justicia*". Es importante resaltar que el Plan Estratégico Institucional es un instrumento de planificación que guía la articulación y el trabajo en equipo del accionar judicial; cuyo objetivo responde a los principios orientadores de Innovación, Participación e Integración, elementos esenciales para establecer acciones estratégicas que permitan orientar, promover y mejorar los servicios de administración de justicia.

El proyecto estratégico institucional **110-PLA-P23 "Automatización de los procesos jurisdiccionales y el análisis del rezago judicial"**, es una prioridad institucional y se desarrolla en conjunto entre la Judicatura-Gestoría y Comisiones Jurisdiccionales según materia, la Dirección de Tecnología de la Información y Comunicaciones y la Dirección de Planificación y atiende precisamente las oportunidades de mejora que considera la revisión de nueve jurisdicciones, abarcando el análisis de mejoras tecnológicas considerando automatización de procesos y viabilidad de implementación de la Inteligencia Artificial, así como la valoración de reformas de ley que permitan la celeridad en los procesos judiciales.

Como clave del éxito del Proyecto, se estableció emplear una metodología de co-creación, dentro de la cual es fundamental la participación de todas las personas Juzgadoras y del personal destacado en los despachos judiciales, como parte de esa construcción hacia la mejora de los procesos.

Mediante la integración de una Comisión Mixta, impulsada por la Presidencia de la Corte Suprema de Justicia y la Presidencia del Colegio de Abogados y Abogadas, se potenciarán y fortalecerán acciones concretas para abordar el rezago judicial en las jurisdicciones penal, laboral, civil y cobratoria, familia, agraria, constitucional y contenciosa administrativa.

Como parte de los esfuerzos realizados, el 6 de abril de 2022 en el Colegio de Abogados y Abogadas de Costa Rica, se realizó la primera sesión en el que se señaló lo que el Poder Judicial ha trazado como ruta de trabajo en el combate de la mora judicial, destacando algunas acciones que se han tomado al respecto. Tales como:

- El establecimiento de 70 acciones orientadas a reducir el rezago judicial;
- Creación de mecanismos automatizados para que los despachos jurisdiccionales también puedan establecer sus propias metas;
- Implementación de indicadores de gestión;
- 168 metas y 89 proyectos en ejecución que contribuyen con la celeridad judicial;
- La creación de la herramienta Observatorio Judicial;
- La colaboración y la estrategia de la Dirección de Tecnología de la Información..

Es por lo anterior, que la Dirección de Planificación, en conjunto con las diferentes Comisiones así como entes administrativos involucrados en los procesos judiciales, dio inicio con este Proyecto para combatir el Rezago Judicial, mediante el cual se pretende detectar y solventar aquellas circunstancias legales, informáticas y operativas (plazos de atención de pericias, evidencias científicas, etc.), tanto internas como externas, que impiden el avance expedito de los procesos y con sus resultados, permitir contribuir en cada Jurisdicción la mejora constante a través de propuestas abiertas y democráticas de todas las personas juzgadoras y personal operativo según jurisdicción.

En el marco del Proyecto 0110-PLA-P23, se determinó como factor relevante la perspectiva de la persona usuaria, por ello como parte de la metodología y dinámica que se lleva a cabo en los Talleres que se realiza en el Colegio de Abogados y Abogadas de Costa Rica, se insta la participación de las Contralorías de Servicios del Poder Judicial. Se realizó un análisis de los principales problemas y causas de inconformidad presentadas según la jurisdicción:

Tabla 34 Problemas y causas de inconformidad presentadas según la jurisdicción

Materia	
Familia	Cobro Judicial
1. Procesos de inventario	1. Procesos de inventario.
2. Falta de capacitación	2. Alta cargas de trabajo vs cantidad de personal.
3. Atrasos en pericias a cargo de Trabajo Social y Psicología que impactan en los procesos Judiciales.	3. Falta de capacitación del personal relacionado con los servicios tecnológicos que brinda la Institución.
4. Atrasos en procesos de régimen de interrelación familiar.	4. Falta de estandarización en el trámite de los expedientes.
5. Problemas en ejecutorias (Divorcios)	

<p>6. Alta cargas de trabajo vs cantidad de personal disponible.</p> <p>7. Falta de capacitación del personal relacionado con los servicios tecnológicos que brinda la institución.</p> <p>8. No existe material sobre un mapa de viaje del cliente en su proceso judicial (Ej Amazon)</p> <p>9. Falta de mecanismos ágiles de control de envíos de documentación.</p>	<p>5. Se debe considerar que las personas funcionarias realicen multitareas.</p> <p>6. Reforma procesal no reduce tiempos de respuesta.</p> <p>7. Falta de acceso a personas en teletrabajo.</p> <p>8. Desjudicializar procesos para reducir retardo judicial.</p> <p>9. Problemas de atención de líneas telefónicas.</p> <p>10.No se cuenta con indicadores de gestión para aprobaciones de remates, giros y firma de expedientes.</p> <p>11.Percepción de las personas usuarias de que los expedientes no se resuelven cronológicamente.</p>
<p>Principales deficiencias identificadas:</p>	
<p>51% Método de trabajo (cuellos de botella, controles, agendas saturadas, otros)</p> <p>23,5% Entorno (elevada presentación de escritos, asuntos para fallo, huelga, otros)</p> <p>23,5% Persona (descuido, incumplimiento de cuotas, otros)</p> <p>2% Mobiliario, equipo y suministros (fallo de los sistemas informáticos)</p>	<p>55% Método de trabajo (cuellos de botella, controles, capacidad operativa, otros)</p> <p>34% Entorno (elevada presentación de escritos, asuntos para fallo, huelga, otros)</p> <p>10% Persona (descuido, incumplimiento de cuotas, negligencia, otros)</p> <p>1% Mobiliario, equipo y suministros (fallo de los sistemas informáticos)</p>

Fuente: Subproceso de Modernización Institucional (No Penal), según información suministrada por la Contraloría de Servicios y fue presentada en el Colegio de Abogadas y Abogados de Costa Rica

Cabe destacar, que si bien desde la perspectiva de la Contraloría de Servicios se indica que los inventarios pueden retrasar el trámite de los procesos judiciales, lo cierto del caso es que esa actividad es fundamental para velar por la correcta atención a la persona usuaria quien finalmente espera una respuesta del sistema judicial por lo cual debe garantizarse la existencia correcta de los asuntos judicializados; pese a ello se aclara que desde esta Dirección se ha velado por ofrecer herramientas tecnológicas desde SIGMA con el fin de agilizar y que los procesos de inventarios se realicen con prontitud.

Asimismo, como parte de lo indicado sobre el tema de indicadores de gestión, se debe aclarar que el uso de esa herramienta tiene como propósito que los despachos se autogestionen y además, cada indicador está sujeto a la mejora continua, por lo cual no podría representar un tema de inconformidad o de retraso en los despachos, debido a que corresponde a una actividad de control cuya responsabilidad finalmente es de las jefaturas de cada oficina; no obstante, se aclara que como parte de la transformación e innovación de los procesos, desde esta Dirección se han desarrollado mecanismos de control automatizados que contribuirán a la obtención de información de los indicadores de gestión de manera automatizada.

La Dirección de Planificación con el liderazgo del Despacho de la Presidencia diseñó el proyecto Rediseño de Procesos del Modelo Penal por medio de nuevas tecnologías de información mediante el proyecto P01-PLA-2018, aprobado por el Consejo Superior en la sesión N° 71-2017, del 1 de agosto del 2017, artículo CXI, donde se aprobó el abordaje de la materia Penal.

El Consejo Superior, en sesión 2-19 del 10 de enero del 2019, artículo XXXIII, aprueba el informe 1427-PLA-2018 de la Dirección de Planificación, donde se presenta el modelo de tramitación estandarizado para los Tribunales Penales del país, con el cual se espera estandarizar en la medida de lo posible la tramitación y controles administrativos en estos despachos. Dentro de los objetivos temáticos de este proyecto se tiene la disminución de los tiempos de respuesta y el incremento en la efectividad de los señalamientos, lo cual viene a responder directamente con la inquietud manifestada por la Corte Plena. El proyecto es ejecutado desde el 2017, inicialmente con el liderazgo del Despacho de la Presidencia y a partir del 2020 de la Comisión de la Jurisdicción Penal.

El proyecto tiene un cronograma en donde se debe realizar una revisión integral de la materia penal, lo cual abarca el Ámbito Auxiliar de Justicia y Jurisdiccional, por lo tanto se identifican oportunidades de mejora y se diseñan planes de trabajo articulados para reducir la mora judicial. Como parte del proyecto también se han implementado planes de descongestionamiento especialmente en la etapa de juicio, en donde se han agregado baterías de trabajo para desarrollo de juicios y disminuir plazos de agenda, los cuales inclusive antes de la pandemia COVID- 19 eran prácticamente en todos los Circuitos Judiciales del país, incluido el Segundo Circuito Judicial de San José.

La Dirección de Planificación ha realizado el abordaje integral e interdisciplinario del Circuito Judicial de Heredia, Primero y Segundo de Guanacaste, Primero y Segundo de la Zona Atlántica, Puntarenas, Segundo y Tercero de San José, actualmente está en desarrollo el de Cartago.

Como parte de otros esfuerzos realizados para disminuir el rezago judicial es importante resaltar que el proceso de rediseño de la Jurisdicción Contenciosa Administrativa la cual lleva varios años en desarrollo, debido a que se realiza según el Protocolo Institucional de Procesos aprobado por Corte Plena en sesión 16-2015 del 27 de abril de 2015, artículo II, que

cuenta con tres fases: 1. Diagnóstico de la Situación actual; 2. Diseño de propuestas de solución y 3. Implementación y Seguimiento; esto con el fin de desarrollar acciones concretas y propuesta de mejora para la atención de las cargas de trabajo, tiempos de respuesta, distribución de equitativa de trabajo y mejoramiento del servicio a la persona usuaria. Sobre el particular, el rediseño de los procesos en esta jurisdicción surge a raíz del informe de fiscalización de Auditoría Interna 895-133-AUO-2014 del 8 de setiembre de 2014.

Por su parte, el rediseño de procesos del Tribunal Contencioso Administrativo y Civil de Hacienda, en donde se establece la estructura organizacional y funcional, fue aprobada por el Consejo Superior del Poder Judicial en sesión 84-2021 del 28 de setiembre del 2021, artículo XXVIII. En atención a lo ordenado por el Consejo Superior en sesión 95-2021 artículo XXXIX, esta Dirección diseñó el “plan de implementación”, cronograma y actividades; del rediseño aprobado por los órganos superiores de la Institución, cuya ejecución está a cargo del Tribunal Contencioso. Por lo anterior, se debe destacar que en cuanto al rediseño del Tribunal Contencioso Administrativo actualmente se encuentra en la etapa de Implementación de las propuestas de mejora, labor que está a cargo del mismo Tribunal con el acompañamiento técnico de la Dirección de Planificación.

La Dirección de Planificación atiende diferentes solicitudes de estudios de los despachos judiciales, los cuales abordan temas de cargas trabajo y necesidades de requerimiento humano, donde se emiten una serie de recomendaciones que permitan optimizar la ejecución de las funciones encomendadas y el mayor aprovechamiento de los recursos asignados.

Asimismo, se realizan estudios de competencia territorial y disponibilidad, que permiten el acercamiento y acceso oportuno a los servicios judiciales de la población usuaria, en especial aquella en condición de vulnerabilidad.

Es importante destacar que debido a las situaciones que se tuvieron que afrontar como resultado de la pandemia COVID-19, se han realizado una serie de esfuerzos con el fin de maximizar los recursos tecnológicos y mantener en el óptimo funcionamiento los servicios judiciales que se brindan a la ciudadanía, entre estos el “Protocolo para la realización de audiencias orales por medios tecnológicos en materia Penal, Contravencional, Ejecución de la Pena y Penal Juvenil”, conocido inicialmente por la Corte Plena en sesión 9-2023 del 27 de febrero de 2023, artículo VI. A finales de marzo del presente año, se remitió por segunda ocasión a la Secretaría General de la Corte, con la atención de unas observaciones por los señores magistrados, con la finalidad de que sea aprobado.

En esa misma línea de acción, se construyó el “Modelo de Transformación de atención a la persona usuaria “física-presencial a virtual”, en materia Notarial”, aprobado por la Corte Plena en sesión 54-2022 del 31 de octubre de 2022, artículo VIII.

Por otra parte, fue aprobado por el Consejo Superior en sesión 61-22 del 21 de julio de 2022, artículo XLII, el **Modelo de Gestión por Procesos (MGP)** elaborado por la Dirección de Planificación, el cual tiene como objetivo general mejorar el desempeño y la optimización de



la gestión por procesos del Poder Judicial, en aras de contribuir con la administración de justicia. A finales del 2022 se iniciaron las labores de implementación del MGP en todas las oficinas que integran la Institución y se extenderán por el 2023 y 2024.

La Corte Plena en sesión N° 01-2022 celebrada el 10 de enero del año 2022, artículo XL, en la que se dispuso: *“Acoger la solicitud de la magistrada Rojas, en consecuencia, la Presidencia de la Corte solicitará un estudio sobre el estado de la mora judicial por cada jurisdicción, y posteriormente lo presentará a esta Corte Plena, a efecto de resolver lo que corresponda.”*

Asimismo, en atención al oficio N° 3791-2022 del 21 de abril de 2022, remitido por la Licenciada Silvia Navarro Romanini, Secretaria General de la Corte Suprema de Justicia, en el que reitera la solicitud del informe ante Corte Plena. Se procede a presentar la herramienta *“Resumen estadísticos de expedientes para la medición de la mora judicial”* diseñada por el Subproceso de Estadística de la Dirección de Planificación.

En acuerdo tomado por el Consejo Superior del Poder Judicial, en sesión N° 15-23 celebrada el 23 de febrero de 2023, se acordó lo siguiente: *Tener por conocido el informe N°140-PLA-ES-2023 del 16 de febrero de 2023, suscrito por la licenciada Nacira Valverde Bermúdez, Directora interina de Planificación, relacionado con herramienta tecnológica para valorar el rezago judicial, desde una perspectiva objetiva y basada en las estadísticas judiciales en línea. 2.) Hacer de conocimiento de la Dirección de Tecnología de la Información y Comunicaciones, para lo que corresponda. Se declara este acuerdo firme.”*

Se desarrolló la herramienta **Tablero para el análisis del rezago judicial**, que pretende aportar los insumos necesarios para valorar el rezago judicial, desde una perspectiva objetiva y basada en las estadísticas judiciales en línea, suministradas por la Dirección de Tecnología de la Información y Comunicaciones de forma mensual.

Para la ciudadanía representa una fuente de información adicional, con datos reales, precisos y oportunos que permiten la transparencia y el control ciudadano. Además, internamente mejora la toma de decisiones al disponer de información seleccionada para a un tema específico como lo es, para este caso, el rezago judicial.

Para acceder directamente a la herramienta interactiva se propone el uso del siguiente vínculo:

<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiMTcxZDE3YzMtYzMyNy00ZWVhLTlhMDQ0ZWNjNzQ3ZGNkZDNmIiwidCI6IjM5NDQ0YzYzM3LE4N2UtNDkwNC1hMTNkLWNkZWVjMDM2MDBjNyIsImMiOiR9>

Finalmente, se cuenta con una herramienta como el Observatorio Judicial, la cual permite el acceso de la información estadística para las personas usuarias, desde una perspectiva simple e intuitiva, se puede acceder por medio del siguiente vínculo:

<https://observatoriojudicial.poder-judicial.go.cr/pages/inicio>

2.8. Modelo de Mejora Continua

2.8.1. ¿Qué es la mejora continua?

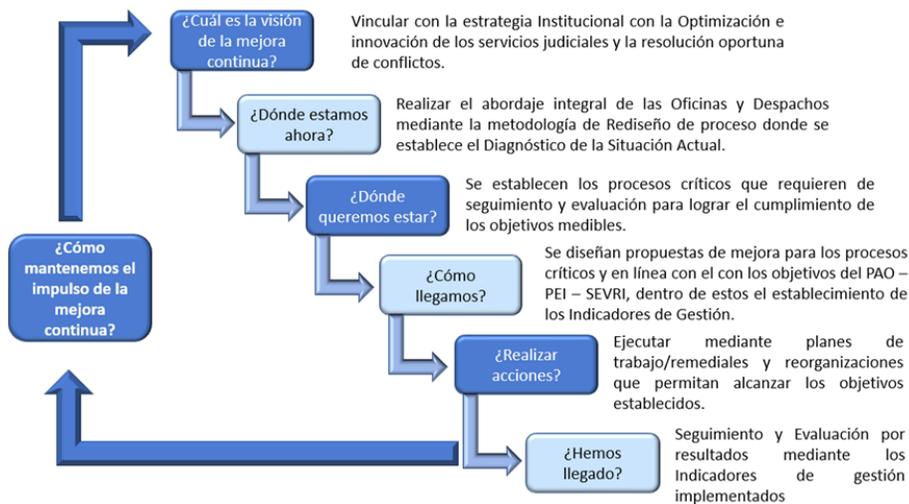
Un proceso de mejora continua es la actividad de analizar los procesos que se usan dentro de una organización o administración, revisarlos y realizar adecuaciones para minimizar los errores de forma permanente.

Pilares fundamentales de la Mejora Continua:

- Continuidad: Como se indica, la mejora continua es un proceso cíclico, sin fin. Es decir: analizas y estudias los puntos que se pueden mejorar, los pones en práctica y, luego, inicias un nuevo plan de acción;
- Cultura: No se trata solo de mejorar o controlar procesos. También es importante cambiar la cultura de la Institución. Por eso, la mejora continua debe ser aplicada en todos los niveles del Poder Judicial, desde la estrategia hasta la operación;
- Beneficios para todos: El cambio promovido debe brindar beneficios a todas las áreas, no solo a una específica. Aunque el proceso optimizado esté vinculado a la eficiencia y eficacia de los despachos, los beneficios son para la Institución, para los servidores y funcionarios, así como a la persona usuaria.

Actualmente se logra aplicar mejora continua mediante el seguimiento y evaluación de los Indicadores de gestión, en donde se promueven acciones oportunas para mejorar procesos, productividad y el servicio brindado para aumentar la calidad y la maximización de los recursos tanto humanos como económicos y según el siguiente esquema:

Figura 38. Interrogantes del Modelo de Mejora Continua



Fuente: <https://planificacion.poder-judicial.go.cr/index.php/evaluacion/modelo-de-mejora-continua> (consultado el 23 de agosto del 2024).

Lugares destacados por parte de la Dirección de Planificación con la implementación del Modelo de Mejora Continua por Circuito Judicial

Primer Circuito Judicial de Cartago, Primer Circuito Judicial de Alajuela, Circuito Judicial de Heredia, Circuito Judicial de Puntarenas, Primer Circuito Judicial de Guanacaste, Primer Circuito Judicial de la Zona Atlántica, Segundo Circuito Judicial de Alajuela, Primer Circuito Judicial de la Zona Sur.

Tipos de planes para oficinas y despachos judiciales

Los indicadores de gestión implementados en cada uno de los despachos y oficinas judiciales rediseñadas o abordadas se constituyen en insumos fundamentales para el seguimiento y evaluación que se realiza mediante la aplicación del modelo, ya que a través del análisis de estos datos que expresan el comportamiento y gestión que ha tenido el proceso, se pueden identificar posibles desviaciones, lo cual permite la toma de acciones de carácter correctivo o preventivo según corresponda. Por lo tanto, se convierten en un punto de partida para el análisis de los procesos, la mejor disposición de los recursos disponibles, la formulación de los diferentes planes:

- Plan de trabajo: Acciones determinadas, sistemas o tareas que diseña el Profesional de la Dirección de Planificación con criterio técnico y aportes de las personas involucradas, con el fin de mejorar alguna área crítica de la oficina. Incluye situación actual, plazo necesario de implementación, cuotas de trabajo, cantidad de personal necesario, detalle de tareas a realizar, resultados esperados, solicitudes de órganos superiores.
- Plan remedial: Acciones determinadas que plantean los equipos de mejora de cada oficina o despacho con el fin de mejorar alguna área crítica de la oficina. Incluye área que requiere abordaje, causa de la criticidad de esa área, detalle de la propuesta, plazo de la implementación y nombres de responsables de ejecutarlo.
- Planes de descongestión: Acciones propuestas a nivel nacional para el descongestión de los despachos por proyectos institucionales a cargo de la Dirección Planificación en coordinación con personal del Centro de Apoyo, Coordinación y Mejoramiento de la Función Jurisdiccional (CACMFJ), con el fin de desahogar ciertas áreas de los despachos más críticos del país, estos planes pueden incluir colaboración de personal adicional brindado por el mismo CACMFJ o PGSS.
- Plan de contingencia con supernumerarios en planes de trabajo en Administraciones Regionales en caso de suspensión temporal del plan de trabajo original con el personal supernumerario del Circuito. Se puede realizar con personal propio de la oficina o incluso con personal adicional supernumerario.
- Plan de contingencia con personal del CACMFJ: Caso fortuito o fuerza mayor para solventar la necesidad ordinaria de un despacho (estructura mínima o sustituciones).

Con el diseño y desarrollo de estos planes se impactan con cambios positivos los procesos.

Las principales ventajas identificadas en la aplicación de este modelo son:

- Acompañamiento técnico en la implementación del proceso de Seguimiento y Evaluación para la mejora continua en los despachos y oficinas judiciales.
- Seguimiento continuo y Evaluación de los despachos con mayor criticidad en su gestión conforme la información suministrada por la Administración Regional, despachos judiciales y Contraloría de Servicios, derivado del análisis de los Indicadores de Gestión.
- Producto del Seguimiento y Evaluación se formulan e implementan planes de mejora.
- Análisis de las cargas de trabajo y estructuras organizacionales, que permita contar con modelo flexible y oportuno para afrontar los incrementos de las demandas de servicio que se presentan en los despachos y oficinas judiciales.
- Coadyuvar a las administraciones regionales en la formulación de los planes de trabajo, del recurso humano supernumerario tomando como base el comportamiento de los indicadores de gestión (criterios técnicos).

- Brindar la información que requieran los Consejos de Administración en cuanto a la gestión de los despachos judiciales, para fortalecer la toma de decisiones y lograr mejoras sustanciales en las oficinas que conforman el circuito.

2.8.1.1. Antecedente de la aprobación del Modelo de Mejora Continua:

Según el acta de Consejo Superior N.º 074 – 2023, artículo XLIX, se acordó: “1) Tomar nota del oficio de la Dirección de Planificación N.º 1981-PLA-2016, del 26 de octubre de 2016. 2.) Tener por rendido el informe N.º 190-PI-2016-B, de 26 de octubre de 2016, elaborado por la Sección de Proyección Institucional de la Dirección de Planificación, sobre el Modelo de Sostenibilidad de los proyectos de Rediseño de oficinas judiciales y el resultado del seguimiento realizado al Circuito Judicial de San Carlos. 3.) Tomar nota de las recomendaciones sugeridas en el informe referido y: Aprobar el Modelo de Sostenibilidad de los Proyectos de Rediseño y sus apéndices. Aprobar las recomendaciones y acciones a seguir por los despachos y oficinas judiciales rediseñados del Segundo Circuito Judicial de Alajuela, indicadas en el apartado No.2, cuadro No. 3 del informe N.º 190-PI-2016-B. Publicar una circular para comunicar a todas las instancias del Poder Judicial el Implementar el aplicado en el Segundo Circuito Judicial de Alajuela y el Circuito Judicial de Cartago”.

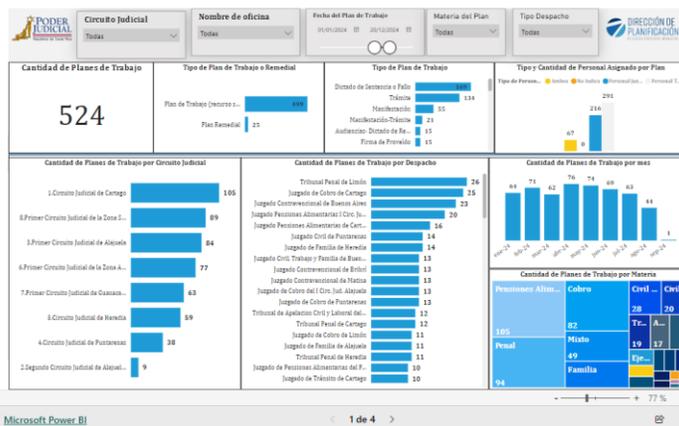
Según el acta de Consejo Superior N.º 074 – 2023, artículo XL, se acordó: 1.) Se aprueba el informe N.º 824-PLA-EV-2023, que contiene el análisis elaborado como parte del seguimiento que realiza el Equipo de Mejora de la Dirección de Planificación al Subproceso de Evaluación de la Dirección de Planificación, al Rediseño de Procesos de la Dirección de Planificación, aprobado en sesión del Consejo Superior 95-2016 del 13 de octubre del 2016 artículo LXII. 2.) Se aprueban las recomendaciones dirigidas a este Consejo Superior, por consiguiente: a) Se aprueba el informe que contiene el seguimiento correspondiente a la actual estructura organizacional y funcional del Subproceso de Evaluación de la Dirección de Planificación y sus dos unidades, Unidad de evaluación estratégica y Unidad de evaluación Operativa (que integra al actual Modelo de Seguimiento y Sostenibilidad en las regionales). b) Se aprueba la propuesta de solución detallada en el apartado 4 de este informe, en la cual se plantea la Unificación de las dos Unidades de Evaluación actuales (operativa y estratégica) y mantener la segunda Unidad denominada Unidad de Evaluación para la Mejora Continua, que además integra al hoy conocido Modelo de Seguimiento y Sostenibilidad de los proyectos y que se propone cambiar de nombre a Modelo de Mejora Continua en oficinas y despachos judiciales y que además contempla en sus análisis técnicos, la clasificación de los despachos según su grado de criticidad, denominada Modelo de Análisis Integral de la gestión de oficinas y despachos judiciales (MAIG) antes denominada MAIC.

2.8.2. Resultados de los planes implementados en los diferentes Circuitos Judiciales:

Por medio del siguiente dashboard colgado en la página web de la Dirección de Planificación, se puede conocer los resultados de los planes implementados en los diferentes Circuitos Judiciales.

Figura 39. Planes de Trabajo en los circuitos Judiciales con Mejora Continua

PLANES DE TRABAJO PROPUESTOS POR PERSONAL PROFESIONAL DE MEJORA CONTINUA EN LOS CIRCUITOS JUDICIALES

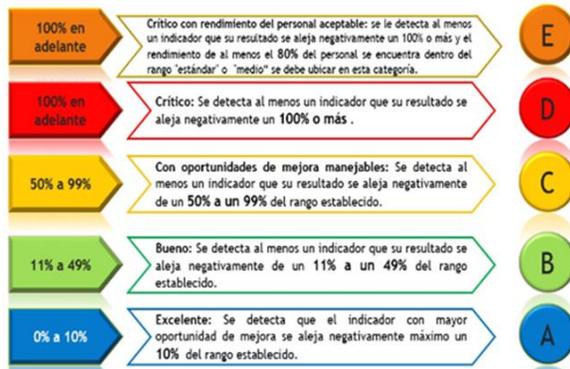


Fuente: <https://planificacion.poder-judicial.go.cr/index.php/modelo-de-mejora-continua-plan-de-trabajo-ejecutados-en-oficinas-y-despachos-judiciales> (consultado el 23 de agosto del 2024).

2.8.3. Modelo de Análisis Integral de la Gestión de oficinas y despachos judiciales (MAIG)

Los profesionales destacados en cada zona, como parte del Seguimiento y Evaluación, se realiza el Análisis Integral de la Gestión de oficinas y despachos judiciales (MAIG), donde establecen una clasificación a los despachos que se encuentran dentro del Modelo, según su grado de criticidad de Excelente, Bueno, Con oportunidades de mejora manejable, Crítico, Crítico con rendimiento del personal aceptable, según se indica en la siguiente figura:

Figura 40. Calificación del Análisis Integral de la Gestión de oficinas y despachos judiciales (MAIG)



Fuente: [Modelo de Mejora Continua - Modelo de Análisis Integral de la Gestión de oficinas y despachos judiciales \(MAIG\) \(poder-judicial.go.cr\)](http://poder-judicial.go.cr) (consultado el 23 de agosto del 2024)

Resultados de calificaciones MAIG en oficinas y despachos que se encuentran dentro del Modelo de Mejora Continua y que cuentan con profesional de Mejora Continua destacado en su Circuito Judicial, mediante el siguiente dashboard colocado en la pagina web de la Dirección de Planificación:

Figura 41. Resultados del Análisis Integral de la Gestión de oficinas y despachos judiciales (MAIG)



Fuente: [Modelo de Mejora Continua - Modelo de Análisis Integral de la Gestión de oficinas y despachos judiciales \(MAIG\) \(poder-judicial.go.cr\)](http://poder-judicial.go.cr) (consultado el 23 de agosto del 2024)

Realimentación al Consejo de Administración de resultados mensuales de los indicadores de gestión y planes de trabajo en los Circuitos Judiciales que cuentan con profesional de Mejora Continua.

Dentro de las funciones sustanciales de las personas profesionales de Mejora Continua, se tiene la de realimentar mensualmente al Consejo de Administración del Circuito en las sesiones programadas sobre los resultados de los Indicadores de Gestión, planes de trabajo implementados en las diferentes oficinas y despachos del Circuito así como recomendaciones al respecto, asimismo se expone el estado global en la gestión de las oficinas por medio del Modelo de Análisis Integral de la Gestión de oficinas y despachos judiciales (MAIG). Lo anterior, en línea con las funciones que mantienen los Consejos de Administración de Circuito en apego al artículo 12 del Reglamento de los Consejos de Administración, en el que deben brindar el seguimiento de la gestión operativa de las oficinas y despachos para establecer acciones preventivas y correctivas que garanticen la continuidad del servicio a la persona usuaria y por ende la buena marcha del Circuito.

Cada mes, en las actas que genera el Consejo de Administración de cada Circuito Judicial que cuenta con el apoyo del profesional de Mejora Continua, consta el análisis presentado, así como las recomendaciones emitidas para la toma de decisiones.

2.9. Situación del Servicio Público de Administración de Justicia.

Se realizaron diversas solicitudes a distintas instancias judiciales mediante oficios para recopilar información sobre la situación del servicio público de administración de justicia y las relaciones entre los ámbitos Jurisdiccional, Auxiliar de Justicia y Administrativo. El objetivo de estas solicitudes es obtener respuestas a las siguientes preguntas de diagnóstico:

1. Con base en los informes de labores y rendición de cuentas de su oficina, ¿cuáles objetivos y metas de su oficina quedan pendientes, relacionados al PEI vigente y consideran que deben ser retomados en el nuevo Plan Estratégico Institucional que se estará formulando?
2. Según la situación actual de su oficina y la que desean proyectar a futuro, ¿qué nuevos objetivos y metas consideran deben plantearse para cerrar esa brecha y lograr el cometido de su oficina?, para contemplarlo en el nuevo Plan Estratégico Institucional.
3. Según su criterio y percepción de la situación del Poder Judicial, ¿A cuáles temas considera que la Institución debe brindar especial atención en los próximos seis años? Cuando incluya la información, ordénela de mayor a menor prioridad.

Los insumos obtenidos contribuyen a través de su debido análisis, en la construcción

del nuevo Plan Estratégico Institucional 2025-2030. Las respuestas remitidas por las oficinas del Ámbito Jurisdiccional, Auxiliar de Justicia y Administrativo pueden ser consultadas en el Apéndice 1, 2 y 3 respectivamente

Ante la consulta “Con base en los informes de labores y rendición de cuentas de su oficina, ¿cuáles objetivos y metas de su oficina quedan pendientes, relacionados al PEI vigente y consideran que deben ser retomados en el nuevo Plan Estratégico Institucional que se estará formulando?, se analiza la información y se concluye que:

- De las oficinas que remitieron respuestas la Oficina de Control Interno, el Departamento de Trabajo Social y Psicología, la Escuela Judicial, la Oficina de Cooperación y Relaciones Internacionales (OCRI), no identificaron objetivos o metas pendientes del actual Plan Estratégico Institucional 2019-2024, lo que indica que han completado los compromisos estratégicos acordados.
- La mayoría de los objetivos o metas pendientes son únicos y específicos de cada oficina, lo que sugiere que hay una variedad de proyectos y prioridades en curso en toda la organización. Tales como:

Tabla 35 Lista de Centros de Responsabilidad consultados, que indicaron mantener objetivos o metas pendientes por cumplir a partir del Plan Estratégico Institucional 2019-2024

TRIBUNAL DE LA INSPECCIÓN JUDICIAL
Incorporar en los mecanismos de rendición de cuentas la información de los asuntos y casos de investigación por faltas a la ética y probidad.
Verificar por medio de las visitas a las oficinas jurisdiccionales el cumplimiento de la política para la simplificación y celeridad de los trámites judiciales. (Acciones de la Política de Simplificación y Celeridad de Trámites Judiciales).
CENTRO DE APOYO, COORDINACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LA FUNCIÓN JURISDICCIONAL (CACMFJ)
Justicia Abierta: se mantiene con las réplicas del modelo.
Análisis de las causas de retraso en la tramitación de expedientes a partir de la información suministrada por la Contraloría de Servicios.
Análisis de tiempo de respuesta de los despachos judiciales con base en los asuntos terminados.
Se sugiere variar el informe por un reporte y en caso de identificarse un aumento significativo, elaborar un informe con los principales motivos de nulidad y las correspondientes acciones.
Población indígena (medida cautelar 321-2012): el tema se mantiene.
CENTRO DE GESTIÓN DE CALIDAD (CEGECA)
Política Institucional GICA-Justicia
CENTRO ELECTRÓNICO DE INFORMACIÓN JURISPRUDENCIAL (CEIJ).



Proyecto 0034-CIJ-P02, denominado “Herramientas de Despersonalización de Sentencias”
COMISIÓN DE GESTIÓN AMBIENTAL INSTITUCIONAL
Objetivo: Brindar seguimiento al Plan de Gestión Ambiental 2022-2026 a través de la elaboración del informe anual de avance solicitado por el MINAE con el fin de conocer el nivel de implementación del plan. Meta: Que al 31 de marzo de 2023 se haya rendido el informe anual de seguimiento del Plan al MINAE.
Objetivo: Continuar con la elaboración de la Política Ambiental Institucional bajo la metodología del Modelo de Gestión de Políticas Institucionales aprobado, que permita la implementación del plan de gestión ambiental institucional. Meta: Que al 31 de diciembre de 2023 se haya cumplido con el cronograma del proyecto de la elaboración de la Política Ambiental.
COMISIÓN NACIONAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA (CONAMAJ)
Es necesario mantener los objetivos y metas elaboradas por Conamaj en el PEI 2019-2024, no obstante, con algunas mejoras y precisiones que se muestran a continuación: OE.1.2.2.1 - Que al finalizar el 2029, se hayan ampliado y fortalecido los espacios de participación ciudadana permanentes, temporales, virtuales, presenciales y regionales, que permitan la incidencia ciudadana en las fases de diseño, implementación y seguimiento de proyectos de interés institucional, así como en el quehacer diario institucional.
OE.1.4.22.1 - Que al finalizar el 2024, se haya desarrollado una aplicación móvil para el Servicio Nacional de Facilitadoras y Facilitadores Judiciales, que se integre con el Sistema de Gestión para la recopilación de la información de las acciones realizadas por las personas facilitadoras judiciales y sea una herramienta de autoaprendizaje.
OE.1.5.1.1 - Que al finalizar el 2029, se hayan establecido espacios de co-creación con actores externos, ciudadanos e institucionales, a partir de redes de trabajo y alianzas, que permitan la generación de estrategias, proyectos e iniciativas colaborativas de responsabilidad conjunta.
CONTRALORÍA DE SERVICIOS
Metodología para la Evaluación de Servicios del Sistema Judicial (0656-CTS-P01).
Modelo de Atención en los del proyecto Modelo Integral de Atención al Público (0656-CTS-P02).
DEPARTAMENTO DE PRENSA Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
Tema: Confianza y Probidad en la Justicia. Tema estratégico: “Fortalecer la confianza de la sociedad con probidad en el servicio de justicia, para contribuir con el desarrollo integral y sostenible del país” y Acción estratégica: “COMUNICACIÓN Y PROYECCIÓN INSTITUCIONAL: Proyectar la imagen del Poder Judicial mediante la divulgación del quehacer institucional, en la comunidad nacional e internacional”. Meta: Que al finalizar el 2024, se haya aprobado la política de comunicación integral

DESPACHO DE LA PRESIDENCIA
Informe de labores a la población judicial y sociedad civil de las labores realizadas por el Poder Judicial en el año 2024 para fortalecer el proceso de transparencia
DIRECCIÓN DE GESTIÓN HUMANA
Que al finalizar el 2024, se cuente con la política rectora para la gestión de las personas que laboran en el Poder Judicial.
Que al finalizar el 2024, se haya desarrollado e implementado la política integral de bienestar y salud laboral para las personas trabajadoras del Poder Judicial.
Que al finalizar el 2024, se haya implementado en al menos 1200 (10%) de los puestos profesionales y técnicos, en los que sea factible, la adopción de modalidades alternativas de trabajo.
Que al finalizar el 2024, se haya realizado al menos 3 mediciones que permita obtener el grado de satisfacción en los servicios claves prestados al personal judicial.
Que al finalizar el 2024, se hayan implementado el plan de integración de los módulos relacionados con el módulo SIGA-GD, con el fin de generar información para la toma de decisiones orientada al desarrollo del personal judicial.
DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES
Acción estratégica: 10 - Servicios Tecnológicos Meta estratégica: Que al finalizar el 2024, se haya desarrollado e implantado la nueva versión del sistema de gestión de despachos judiciales, con el fin de brindar un soporte adecuado a los procesos de administración de justicia. Proyecto: 0122-DTI-P01 Nueva versión del Sistema de Gestión de despachos judiciales Proyecto: 0122-DTI-P16 Implantación del Nuevo Sistema de Gestión
Acción estratégica: 14 - Desarrollo y Optimización de Servicios y Procesos Judiciales Meta estratégica: Que al finalizar el 2024, se haya desarrollado e implementado herramientas de inteligencia artificial y bots para apoyar la gestión y tramitación judicial, administrativa y de los órganos auxiliares de justicia. Proyecto: 0110-PLA-P23 Automatización de los Procesos Jurisdiccionales y análisis del Rezago Judicial Proyecto: Rediseño de Procesos del modelo Penal por medio de nuevas tecnologías de información (desarrollo de mejoras)-SIAGPJ
Acción estratégica: 14 - Desarrollo y Optimización de Servicios y Procesos Judiciales. Meta estratégica: Que al finalizar el 2024, se haya incrementado la implementación de la plataforma de telefonía IP por año. Proyecto: 0122-DTI-P11 Rediseño y Migración de Telefonía IP
Meta estratégica: Que al finalizar el 2024, se cuente con un proceso estandarizado de seguimiento que permita optimizar la ejecución presupuestaria Proyecto: Integración del Sistema Integrado de Ejecución Presupuestaria (SIGA-PJ) con el Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP) Proyecto: Ventanilla única de servicios para el Área Administrativa
Meta estratégica: Que al finalizar el 2024, se haya implementado el Sistema de Control de Acceso a la Red

<p>Meta estratégica: Que al finalizar el 2024, se haya incrementado la actualización de la plataforma tecnológica (base tecnológica) por año.</p> <p>Proyecto: 0122-DTI-P21 Actualización del Cableado Estructurado en Edificios Judiciales.</p> <p>Proyecto: 0122-DTI-P14 Migración del Sistema Integrado de Ejecución Presupuestario (SIGA-PJ)</p>
<p>DIRECCIÓN EJECUTIVA</p>
<p>Para el PEI 2019-2024 se alcanza el cumplimiento de todas las metas, se sugiere mantener:</p>
<p>Que al finalizar el 2030, se haya desarrollado y ejecutado los planes de mantenimiento preventivo de infraestructura judicial regional a largo plazo.</p>
<p>Que al finalizar el 2030, se haya reducido el tiempo de los procesos y los procedimientos de la ejecución presupuestaria</p>
<p>SECRETARÍA TÉCNICA DE ÉTICA Y VALORES</p>
<p>Ambiente laboral: el cual se ha venido transformando con los años, con la gran afectación del personal judicial, dar seguimiento a la política de bienestar y salud, dado que algo de eso podría incluirse.</p>

Por otro lado, ante la pregunta “ Según la situación actual de su oficina y la que desean proyectar a futuro, ¿qué nuevos objetivos y metas consideran deben plantearse para cerrar esa brecha y lograr el cometido de su oficina?, para contemplarlo en el nuevo Plan Estratégico Institucional. “, se identifica que el Centro de Apoyo, Coordinación y Mejoramiento de la Función Jurisdiccional (CACMFJ) no proporcionaron nuevos objetivos o metas para el período 2025-2030.

Figura 42. Nuevos objetivos y metas propuestos por las oficinas para el Plan Estratégico Institucional 2024-2030.

Tecnología y Digitalización	Gestión Institucional:	Transparencia y Rendición de Cuentas:	Ética e Integridad:	Otros temas relevantes
<ul style="list-style-type: none"> ● Aumento de servicios digitales: Ampliar la oferta de servicios en línea para los usuarios, incluyendo la publicación de resoluciones recientes y por materia, así como la mejora de la plataforma Nexus-PJ. ● Soluciones tecnológicas integradas: Mejorar la eficiencia institucional y reducir el gasto público mediante la implementación de soluciones tecnológicas integradas. ● Colaboración e inclusión: Fomentar la colaboración y participación en los procesos institucionales a través de herramientas tecnológicas. ● Alfabetización digital: Capacitar al personal judicial y a los usuarios en el uso de herramientas digitales y servicios en línea. ● Capacidad tecnológica: Aumentar la capacidad interna para desarrollar e implementar soluciones tecnológicas de manera más ágil. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Optimización de recursos: Mejorar la seguridad de las instalaciones judiciales y desarrollar planes de mantenimiento preventivo y de desarrollo de infraestructura a largo plazo. ● Continuidad del servicio: Implementar acciones de planificación para enfrentar eventos disruptivos y garantizar la continuidad de los servicios esenciales. ● Plan de empleo público: Vincular la planificación del empleo público con la gestión del personal. ● Gestión de conocimiento jurisprudencial: Implementar el Modelo de Gestión de Procesos en este macroproceso y agilizar la publicación de las resoluciones judiciales. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Estrategia de rendición de cuentas: Implementar una estrategia que informe sobre los avances y retos del Poder Judicial en el cumplimiento de los instrumentos jurídicos internacionales y de derechos humanos. ● Comunicación y proyección institucional: Fortalecer la comunicación y proyección del Poder Judicial a nivel nacional e internacional, incluyendo el posicionamiento en espacios internacionales. ● Transparencia y participación ciudadana: Fortalecer la transparencia mediante la gestión de datos abiertos, el acceso a la información pública y la rendición de cuentas participativa. ● Justicia Abierta: Incorporar la Justicia Abierta en el quehacer institucional a través de acciones de participación ciudadana, transparencia y colaboración. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Prevención de faltas a la ética: Establecer una estrategia de prevención y control de faltas a la ética y probidad, incluyendo charlas y capacitaciones. ● Procesos de reclutamiento y selección: Fortalecer los procesos de reclutamiento y selección del personal, haciendo énfasis en la ética y la capacitación continua. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Fortalecimiento del SNFJ: Posicionar el Servicio Nacional de Facilitadoras y Facilitadores Judiciales como un mecanismo de acceso a la justicia en comunidades rurales y urbanas. ● Investigación de fenómenos: Investigar fenómenos que afectan la imagen del Poder Judicial y la prestación de servicios. ● Política ambiental: Continuar con el seguimiento del Plan de Gestión Ambiental 2022-2026 y desarrollar el plan de acción de la Política Ambiental Institucional.

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos suministrados por los Centros de Responsabilidad.

Por último, ante la consulta *¿A cuáles temas considera que la Institución debe brindar especial atención en los próximos seis años?* las oficinas mencionan principalmente:

Figura 43. Temas relevantes para el próximo Plan Estratégico Institucional 2024-2030.

1. Gestión del Talento Humano:	2. Tecnología e Innovación:	3. Transparencia, Rendición de Cuentas y Ética:	4. Servicio a la Persona Usuaria:	5. Otros temas relevantes:
<ul style="list-style-type: none"> • Motivación y bienestar del personal: Es fundamental abordar la motivación, el bienestar y la retención del talento humano en el Poder Judicial. Esto incluye mejorar las condiciones laborales, ofrecer incentivos y oportunidades de desarrollo profesional, así como promover un ambiente laboral saludable. • Gestión del talento: Desarrollar estrategias para atraer, retener y desarrollar el talento humano, considerando las necesidades multigeneracionales y las demandas del mercado laboral. • Fortalecimiento de perfiles competenciales: Mejorar las competencias del personal gerencial y de toma de decisiones para asegurar una gestión eficiente y efectiva. • Igualdad y equidad: Promover la igualdad de condiciones laborales y oportunidades para todos los puestos de trabajo, especialmente aquellos que enfrentan situaciones de alto riesgo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Modernización tecnológica: Continuar con la actualización y mejora de las plataformas, y sistemas tecnológicos y sistemas tecnológicos para garantizar la eficiencia y seguridad de los procesos judiciales. • Gestión de la obsolescencia tecnológica: Implementar estrategias para gestionar la obsolescencia tecnológica y asegurar la actualización constante de los sistemas. • Seguridad informática: Fortalecer la seguridad informática para proteger la información sensible y garantizar la continuidad de los servicios. • Celeridad judicial e innovación: Promover la innovación y la adopción de nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial, para agilizar los procesos judiciales y mejorar la eficiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Justicia Abierta: Fortalecer la transparencia, el acceso a la información pública y la participación ciudadana en los procesos judiciales. • Lenguaje claro: Utilizar un lenguaje claro y accesible para mejorar la comprensión de la función judicial y combatir la desinformación. • Rendición de cuentas: Implementar mecanismos de rendición de cuentas a nivel nacional e internacional, incluyendo el seguimiento de los compromisos en materia de derechos humanos. • Lucha contra la corrupción: Fortalecer los mecanismos de prevención y control de la corrupción interna, así como promover una cultura de ética e integridad en todos los niveles de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de servicios: Optimizar los servicios brindados a las personas usuarias mediante una mejor gestión de la información y la implementación de herramientas tecnológicas. • Reducción del retraso judicial: Implementar medidas para agilizar los procesos judiciales y reducir el retraso en la resolución de casos. • Atención a grupos vulnerables: Garantizar un servicio de calidad y accesible para todas las personas, especialmente aquellas en situación de vulnerabilidad. • Servicio Nacional de Facilitadores Judiciales (SNFJ): Fortalecer este programa para facilitar el acceso a la justicia en las comunidades rurales y urbanas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad del personal: Reforzar las medidas de seguridad para proteger al personal judicial, especialmente ante el incremento de la criminalidad. • Gestión ambiental: Promover la sostenibilidad y la adaptación al cambio climático en todas las oficinas del Poder Judicial. • Carrera judicial: Agilizar el proceso de elegibilidad para la carrera judicial. • Reclutamiento y selección de personal: Revisar el modelo de reclutamiento y selección para hacerlo más eficiente y garantizar la contratación del mejor talento.

2.10. Análisis sobre el Apoyo de la Cooperación Internacional en el Poder Judicial.

La cooperación internacional es un pilar fundamental para el Poder Judicial de Costa Rica, materializado en el trabajo colaborativo que realiza con entidades nacionales e internacionales para fortalecer la administración de justicia y el Estado de Derecho. Esta cooperación, que incluye proyectos, iniciativas, donaciones y participación en foros internacionales, está bajo la responsabilidad de la Oficina de Cooperación y Relaciones Internacionales (OCRI), la cual, desde su creación en 2008, ha desempeñado un papel crucial en la consolidación de la justicia costarricense.

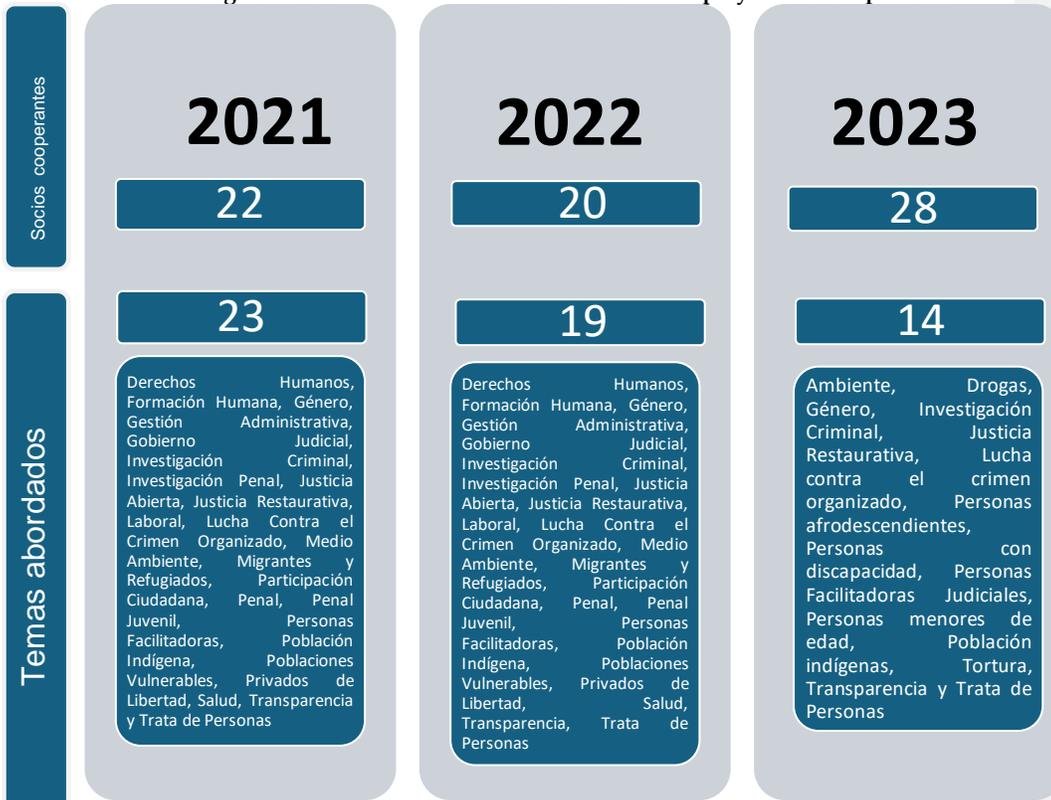
El análisis de los Informes de Labores de la OCRI (2021-2023), disponibles en <https://ocri.poder-judicial.go.cr/index.php/la-ocri/transparencia/informes-de-labores-anuales>, resalta la importancia que tiene para el Poder Judicial estrechar lazos de colaboración y consolidar alianzas estratégicas con diversas instancias nacionales e internacionales, tanto bilaterales como multilaterales. Estas alianzas permiten desarrollar iniciativas, proyectos y programas que impulsan procesos, fortalecen capacidades humanas e intercambian experiencias y conocimientos, contribuyendo así al fortalecimiento de la administración de justicia en Costa Rica.

El trabajo se realiza de manera conjunta y participativa entre la Oficina de Cooperación y Relaciones Internacionales y las instancias judiciales que solicitan cooperación internacional, con el objetivo de lograr la apropiación y alineamiento de las demandas de acuerdo con las prioridades institucionales y las posibilidades de recursos, así como la armonización de los procesos que permitan obtener resultados adecuados, pertinentes y sostenibles para la transparencia y rendición de cuentas.

La cooperación internacional en el Poder Judicial de Costa Rica, liderada por la Oficina de Cooperación y Relaciones Internacionales (OCRI), ha incrementado los socios cooperantes del 2021 que se registraron 22 a 28 para el 2023, bajo las modalidades bilateral, multilateral, triangular y Sur-Sur tanto de las solicitudes que se realizaron desde la institución (demanda) como del traslado de conocimiento a otros países (oferta).

En 2021, se gestionaron un total de 54 proyectos de cooperación internacional, tanto demanda de la institución como por oferta de cooperación. En 2022, esta cifra disminuyó a 45 proyectos. Para 2023, se gestionaron 28 proyectos, es importante destacar que la cifra de 2021 también incluye iniciativas de cooperación, mientras que en los años posteriores esta distinción se hace más clara.

Figura 44. Temas sobre los cuales se enfocaron los proyectos de cooperación



A continuación, se mencionan de manera general los proyectos destacados en los cuales se ha enfocado la OCRI desde el 2021 a la fecha.

- **Acceso a la Justicia para Poblaciones Vulnerables:** Se han desarrollado proyectos enfocados en mejorar el acceso a la justicia para pueblos indígenas (2021-2023), personas con discapacidad (2021-2023), personas privadas de libertad (2021-2022) y población afrodescendiente (2022-2023).
- **Justicia Restaurativa:** Se ha fortalecido la justicia restaurativa a través de proyectos como la implementación en poblaciones indígenas (2022), la colaboración con Panamá para el intercambio de experiencias (2022) y el proyecto "Fortalecimiento de la Justicia Restaurativa" con México y Colombia (2021-2022).

- **Lucha contra el Crimen Organizado:** Se han implementado proyectos para fortalecer las capacidades del Poder Judicial en la investigación y persecución del crimen organizado, como la creación de la Jurisdicción Especializada de Crimen Organizado (JEDO) en 2022 y el fortalecimiento de las capacidades en auditorías forenses financieras (2023).
- **Transparencia y Anticorrupción:** Se han llevado a cabo proyectos para mejorar la transparencia y combatir la corrupción, incluyendo la tercera fase de un proyecto con el gobierno de Estados Unidos (2023) y el fortalecimiento de capacidades del Ministerio Público sobre legitimación de capitales, estafas, cibercrimen y anticorrupción (2022).
- **Medio Ambiente:** Se ha trabajado en el fortalecimiento de peritajes en biología para especies de flora y fauna (2022) y en la identificación de necesidades de capacitación para el personal judicial en materia ambiental (2023). Género: Se han implementado proyectos como "Contexto Costa Rica" para abordar la violencia contra las mujeres (2021) y un curso virtual sobre el Protocolo Interinstitucional de atención integral a personas víctimas de violación sexual (2023)

Con respecto al tema de relaciones internacionales la OCRI apoya desde sus competencias técnicas la participación de la Institución en la Cumbre Judicial Iberoamericana donde desde el 2022 se ha tenido una participación activa a través de diversas comisiones y estructuras permanentes, como la Comisión de Coordinación y Seguimiento, la Comisión Iberoamericana de Justicia Ambiental y la Comisión Iberoamericana de Ética Judicial. Además, se han recibido reconocimientos por la labor realizada en materia de justicia y tecnología.

Otro espacio es el Consejo Judicial Centroamericano y del Caribe (CJCC) donde ha participado activamente en grupos de trabajo sobre temas como justicia abierta, justicia restaurativa y combate al delito.

Además, es sede del Centro de Capacitación Judicial para Centroamérica y el Caribe, fortaleciendo las capacidades humanas de la administración de justicia en la región, y apoyando el intercambio de experiencias con otros países, como República Dominicana y Panamá, compartiendo la experiencia costarricense en temas como justicia restaurativa y participación ciudadana.

Por otro lado la Institución por medio de la OCRI aporta en el fortalecimiento del estado de derecho y la promoción de los derechos humanos a nivel nacional e internacional a través del derecho internacional público y privado, para ello durante el 2021 elaboró 22 informes sobre el cumplimiento de los compromisos internacionales de Costa Rica en materia de derechos humanos, en 2022 fueron 34 y en 2023 se alcanzó un total de 30 informes. Gestionó 11 convenios internacionales en 2021, 12 en 2022 y 12 en 2023, abarcando temas como justicia restaurativa, población indígena, ciencias forenses, cooperación internacional, expediente judicial electrónico y crimen organizado y en el 2021 trabajó con la Conferencia de la Haya de Derecho Internacional Privado para visibilizar los esfuerzos institucionales en acceso a la

justicia transnacional y rendición de cuentas; avanzó en el diseño de cursos virtuales sobre Derecho Penal Internacional y la Corte Penal Internacional durante el 2021-2022 y sobre Derecho Internacional Humanitario en el 2021.

A pesar de los logros y avances que la institución ha acumulado en materia de cooperación, relaciones y derecho internacional público y privado, los Informes de Labores de la OCRI (2021-2023) señalan desafíos importantes. Entre ellos, se destacan la necesidad de reforzar el recurso humano para optimizar el cumplimiento de las funciones encomendadas por la Corte Plena y obtener mayores beneficios para la institución. También se menciona la importancia de mejorar la coordinación interinstitucional, especialmente en proyectos complejos que involucran a múltiples actores. Además, se enfatiza la necesidad de garantizar la sostenibilidad de los proyectos una vez finalizada la cooperación internacional. Estos retos, si bien son significativos, no disminuyen la relevancia de los avances logrados, sino que resaltan áreas de mejora para fortalecer aún más la cooperación internacional en el Poder Judicial.

2.11. Análisis de los Ejes Transversales.

Mediante Oficio 317-PLA-PE-2024, la Dirección de Planificación realizó una consulta a las diferentes instancias relacionadas con los ejes transversales, para que validaran o ajustaran las definiciones que fueron incorporadas en el PEI 2019-2024 y que se deben implementar en el PEI 2025-2030, obteniendo como resultado los siguientes conceptos:

a. Valor en el servicio de Administración de Justicia:

Basado en el concepto moderno de “valor público” que contiene los términos de servicio, resultado y confianza; la denominación fue adaptada al Poder Judicial, proponiéndose como “valor en el servicio de Administración de Justicia”, entendiéndose como:

“El valor que se genera en la medida que las personas usuarias reconozcan y confíen en los resultados del servicio de administración de justicia como respuesta adecuada y oportuna a sus necesidades.”

Al respecto, se adiciona el término “oportuna”, conforme a la solicitud de la Contraloría de Servicios del Poder Judicial mediante oficio CSJ-227-2024 del 16 de abril de 2024, que indica:

“Incorporar en el eje transversal de “Valor en el servicio de Administración de Justicia”, la reducción de los tiempos de respuesta institucionales, con el propósito de generar un mejor servicio público de calidad y brindar respuesta pronta a las personas usuarias, ya que, la institución pretende disminuir el retraso injustificado en la atención y tramitación de los procesos.

En este sentido, y según la misión del Poder Judicial, la administración de la justicia debe ser pronta, cumplida y accesible, de conformidad con el ordenamiento jurídico para contribuir con la democracia,

la paz social y el desarrollo sostenible del país.

Por lo que la reducción en los tiempos de respuesta permitirá generar satisfacción en la calidad y oportunidad en el servicio brindado por la institución, representando valor público en el servicio de la Administración de la Justicia.”

b. Justicia Abierta:

En atención a la aprobación de la Política Institucional de Justicia Abierta³⁷, se mantiene como eje transversal la Justicia Abierta, definida como:

*“Una forma de gestión pública aplicada al quehacer de la administración de justicia que redefine la vinculación entre el Poder Judicial y la sociedad en general, basándose en los **principios de transparencia, participación y colaboración**, con los fines de garantizar el Estado de Derecho, promover la paz social y fortalecer la democracia.”*

c. Innovación:

Debido a la modernización de los servicios judiciales y mantenerse actualizados para cubrir las demandas de las nuevas generaciones, se propuso el eje transversal de “Innovación”, cuya definición es la siguiente:

“La búsqueda y aplicación constante de nuevas soluciones, nuevas propuestas y mejoras en el quehacer institucional, a través de un balance entre las personas, la tecnología y los procesos.”

d. Valores Institucionales:

La Política Axiológica del Poder Judicial, tiene definido los Valores Institucionales de la siguiente manera:

“Son los elementos fundamentales que rigen la conducta. Son las creencias básicas sobre la forma correcta como debemos relacionarnos con otras personas y con el mundo, desde los que se construye la convivencia, a la vez que la posibilitan a través de los actos de las personas.”.

Al respecto, mediante correo del 08 de abril del 2024, la Secretaría Técnica de Ética y Valores estuvo de acuerdo en mantener el concepto anterior.

³⁷ Aprobada por Corte Plena en sesión No. 10, del 12 de marzo de 2018, artículo XIII.

e. Ambiente

“Desarrollar programas que promuevan la incorporación del principio del desarrollo sostenible en las resoluciones judiciales y actuaciones desplegadas en la función de resolución de los procesos judiciales que se conocen por el Poder Judicial, para elevar el valor social del servicio de administración de justicia ambiental, procurar la conservación del medio ambiente, la garantía de derecho humano al ambiente sano y ecológicamente equilibrado. Así como el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030, contribuir en la lucha contra las causas del cambio climático y la incorporación de las necesidades de las poblaciones vulnerables y promover el uso sostenible de los recursos, previniendo y reduciendo los impactos ambientales generados por la institución en el desarrollo de sus actividades.”

f. Género

En atención a la Política de Igualdad de Género del Poder Judicial y los compromisos a nivel nacional e internacional por la lucha por la erradicación de la discriminación y la violencia que afecta a las mujeres en particular y a las poblaciones en condición de vulnerabilidad, se mantiene el eje transversal de Género. En línea con lo anterior, la Secretaría Técnica de Género y Acceso a la Justicia actualizó su definición a la siguiente:

“Garantizar la prestación del servicio de acuerdo con las necesidades y demandas de las personas usuarias, que tomen en cuenta sus características específicas y eliminen todas aquellas prácticas y costumbres que tengan un efecto o resultado discriminatorio por razones de género o de cualquier otra naturaleza, que se constituyan en un obstáculo para su efectivo acceso a la justicia; igualmente, garantizar la igualdad de oportunidades y la no discriminación entre las mujeres y hombres que laboran en el Poder Judicial.”

g. Acceso a la Justicia:

“Garantizar la incorporación en forma transversal de la perspectiva de las poblaciones vulnerabilizadas por su edad, su sexo, discapacidad, circunstancias sociales, económicas, pertenencia a Pueblos Indígenas, Pueblos Afrodescendientes y Tribales, por sus creencias y/o ausencia de ellas, estado migratorio, condición de refugio, víctimas, privación de libertad, (así como cualquier otra condición o causa que le genere una discriminación directa o indirecta frente al sistema jurídico para ejercer sus derechos), en todo el quehacer institucional, promoviendo acciones coordinadas con enfoque de derechos humanos que tiendan a mejorar las condiciones de acceso a la justicia.”

2.12. Análisis de las Políticas Institucionales.

A continuación, se detallan las catorce políticas institucionales de índole Institucional y/ o Social del Poder Judicial y la oficina responsable de cada una. En la actualidad cuentan cada una de estas políticas poseen planes de acción debidamente incorporados en el sistema del Plan Estratégico Institucional y Plan Anual Operativo.

Tabla 36 Políticas Institucionales vigentes con Planes de Acción

N°	Nombre de Política	Oficina Rectora o Responsable
1	Política institucional para el acceso a la justicia por parte de la población migrante y refugiada.	CONAMAJ
2	Política de Justicia Abierta para el Poder Judicial de Costa Rica.	CONAMAJ
3	Política de Participación Ciudadana del Poder Judicial.	CONAMAJ
4	Política Institucional para el acceso de la justicia de personas afrodescendientes.	Comisión de Acceso a la Justicia / Subcomisión de Acceso a la Justicia de las Personas Afrodescendientes
5	Política institucional para el acceso a la justicia de niños, niñas y adolescentes	Comisión de Acceso a la Justicia
6	Políticas del derecho al acceso a la justicia para personas menores en condiciones de vulnerabilidad sometidos al proceso penal juvenil en Costa Rica.	Comisión de Acceso a la Justicia
7	Políticas para garantizar el adecuado acceso a la Justicia de la población Adulta Mayor	Comisión de Acceso a la Justicia / Subcomisión de Acceso a la Justicia a la población adulta mayor
8	Política de Igualdad para las personas con discapacidad en el Poder Judicial	Comisión de Acceso a la Justicia / Subcomisión de Acceso a la Justicia para las personas con discapacidad
9	Política Institucional contra el hostigamiento sexual.	Secretaría Técnica de Género y Acceso a la Justicia
10	Política de Igualdad de Género del Poder Judicial.	Secretaría Técnica de Género y Acceso a la Justicia

N°	Nombre de Política	Oficina Rectora o Responsable
11	Política Axiológica del Poder Judicial.	Secretaría Técnica de Ética y Valores
12	Política pública de Justicia Juvenil Restaurativa en Costa Rica.	Oficina Rectora de Justicia Restaurativa
13	Política para la Simplificación y Celeridad de Trámites Judiciales	Programa Cero Papel (Consejo Superior)
14	Política de Integridad y Anticorrupción del Poder Judicial de Costa Rica	Oficina de Cumplimiento

Fuente: Datos del Plan Estratégico Institucional 2024-2029

Todas estas políticas se encuentran en la página web de la Dirección de Planificación y se puede acceder desde el siguiente enlace: <https://planificacion.poder-judicial.go.cr/index.php/estrategia/politicas-institucionales>

Asimismo, existe una serie de políticas que están en proceso de construcción y que vienen trabajando bajo la metodología sobre el Modelo de Gestión de Políticas Institucionales, aprobado por Corte Plena en sesión 02-2020 del 13 de enero del 2020, artículo XXXII, las cuales se detallan a continuación:

Tabla 37 Políticas Institucionales en proceso de construcción, durante el periodo 2024.

NN°	Nombre de la Política
11	Política de Comunicación Integral del Poder Judicial
22	Política institucional integral sobre el tratamiento de los diferentes métodos alternos de resolución de conflictos.
33	Política Institucional de Teletrabajo
44	Política de Equiparación de Oportunidades y de Acceso a la Justicia para las Personas con Discapacidad y su Plan de Acción.
55	Política de Acceso a la Justicia de Pueblos Indígenas
66	Política Ambiental del Poder Judicial

Fuente: Datos del Subproceso de Planificación Estratégica

Para la ejecución de este diagnóstico se realizaron una serie de consultas a cada uno de los



responsables a cargo de estas políticas para conocer más a fondo el cumplimiento de las brechas para las cuales fueron creadas cada una de ellas en beneficio de las personas beneficiarias.

1. Con base en el seguimiento de los Planes de Acción de la Política. ¿Qué acciones considera usted que se han desarrollado para disminuir la brecha o necesidad por la que fue construida la política?
2. ¿Cuáles son los grandes retos que debe enfrentar la política durante los próximos seis años?
3. ¿Cuáles son los factores críticos de éxito o acciones clave, que, en su opinión, son necesarios para superar esos grandes retos que delimitó en el punto anterior?
4. Considera que: ¿Se debe dar continuidad a la Política Institucional a su cargo, por medio de los planes de acción planteados o debe reformularse en el nuevo Plan Estratégico Institucional? Justifique.

Para conocer las respuestas recibidas de cada una de las Políticas Institucionales por la oficina responsable consultar Apéndice 4.

El análisis de las políticas institucionales del Poder Judicial revela un compromiso con la mejora continua y la adaptación a los desafíos cambiantes. Se han logrado avances significativos en áreas como el acceso a la justicia para poblaciones vulnerables, la transparencia y la participación ciudadana. Sin embargo, persisten retos importantes, como la necesidad de asegurar la sostenibilidad de las acciones, superar barreras actitudinales y obtener recursos adecuados.

Es fundamental que el Poder Judicial mantenga y fortalezca estas políticas en su nuevo Plan Estratégico Institucional, incorporando los aprendizajes y adaptándose a los nuevos contextos. La participación ciudadana, la transparencia y el enfoque en los derechos humanos deben seguir siendo ejes transversales en la gestión judicial.

Además, es crucial abordar los retos específicos de cada política, como la necesidad de mayor especialización en materia penal juvenil, la actualización de la política de acceso a la justicia para personas adultas mayores y la incorporación de tecnologías accesibles para personas con discapacidad.

En última instancia, el éxito de estas políticas dependerá del compromiso de las autoridades, la asignación de recursos adecuados y la participación de la ciudadanía en la construcción de una justicia más accesible, transparente y equitativa para todos.



A partir de las respuesta e información remitida se presenta un análisis de diversas políticas implementadas por el Poder Judicial, evaluando sus avances, desafíos y factores críticos para el éxito. A continuación, se resumen las principales conclusiones por columna:



Política	Acciones para Disminuir Brechas/Necesidades	Retos	Factores Críticos de Éxito	Continuidad/Reformulación
Política de Acceso a la Justicia para Población Migrante y Refugiada	<ul style="list-style-type: none"> • Avances significativos en la eliminación de barreras que impedían el acceso a la justicia de esta población, como la negación de servicios por falta de identificación. • Directrices y circulares que garantizan el reconocimiento de documentos de identidad y el acceso a procesos judiciales laborales. • Se han propuesto lineamientos para abordar otras barreras, como la aplicación de artículos de la Ley General de Migración y Extranjería y la protección de los derechos de niños, niñas y adolescentes migrantes. • Se ha impulsado la capacitación y sensibilización del personal judicial en materia de migración y refugio a través de cursos, jornadas y procesos de formación. 	<ul style="list-style-type: none"> • La rotación del personal judicial requiere capacitación continua en materia migratoria. • Subsisten barreras administrativas y procesales, como obstáculos en materia penal juvenil y cambios en la documentación. • Los cambios en el contexto político y social de la región, que influyen en los flujos migratorios, también plantean nuevos retos para los próximos años. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es crucial que el Poder Judicial priorice este tema en todos los niveles, eliminando barreras administrativas y procesales. • El monitoreo constante de la situación migratoria y la existencia de un grupo especializado, como la Subcomisión, son fundamentales. • Siguiendo las Reglas de Brasilia, se deben revisar procedimientos, difundir información y capacitar al personal con un enfoque de derechos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener y fortalecer en el PEJ, considerando las Reglas de Brasilia y los cambios en el contexto migratorio.
Justicia Abierta	<ul style="list-style-type: none"> • Se da la creación y consolidación del Portal de Datos Abiertos Institucional; 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer las personas usuarias, sus necesidades, capacidades, recursos, y así 	<ul style="list-style-type: none"> • Que todas las instancias judiciales incorporen acciones de 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener y reforzar su implementación en las



Política	Acciones para Disminuir Brechas/Necesidades	Retos	Factores Críticos de Éxito	Continuidad/Reformulación
	<p>Creación y aprobación del Protocolo de Apertura de Datos; Aplicación del estándar de Open Contracting internacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se da colaboración con procesos de apertura de datos a nivel internacional. • Es la institución pionera en la creación de un plan piloto para la recolección de información con un enfoque de diversidad sexual. • Se da la Implementación y expansión del Servicio Nacional de Facilitadores Judiciales SNFJ. • Apoyo en la creación del Observatorio Judicial. • Elaboración de los Planes de Acción Nacionales por un Estado Abierto de la OGP. • Implementación de un Modelo de Juzgados Abiertos. 	<p>tener una gestión centrada en las personas usuarias.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lograr que todas las oficinas judiciales coloquen metas y acciones estratégicas dentro de su planificación relacionadas a justicia abierta. • Cambio cultural en las diversas oficinas judiciales. • Realizar una evaluación de impacto de los resultados de la política. 	<p>transparencia, colaboración y participación ciudadana.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contar con los recursos presupuestarios y humanos para su ejecución. • Que se incorporen temas estratégicos de justicia abierta como parte de los diversos instrumentos de planificación y gestión. • Reconocer la importancia de tener una gestión orientada a las personas usuarias, abierta y transparencia, y el aporte de esto a la credibilidad e imagen del Poder Judicial. 	<p>diversas oficinas y despachos judiciales.</p>
Participación Ciudadana	<ul style="list-style-type: none"> • Se han realizado ferias de servicios, charlas informativas, espacios de interacción con ciudadanía. • Reforzamiento de Consejos Ampliados, la cocreación de políticas institucionales, 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar fortaleciendo los espacios de participación internamente para que la ciudadanía pueda realizar una verdadera fiscalización, y tener incidencia en las 	<ul style="list-style-type: none"> • El apoyo y respaldo de las autoridades institucionales. • Materializar y fortalecer espacios de participación permanente y temporal, de manera que la ciudadanía cuente con un abanico de posibilidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Construir un plan de acción con metas específicas en participación ciudadana, que se considere acciones de participación ciudadana en todas las



Política	Acciones para Disminuir Brechas/Necesidades	Retos	Factores Críticos de Éxito	Continuidad/ Reformulación
	<p>procesos de rendición de cuentas permanentes, apertura de espacios para sociedad civil en grupos de trabajo de incidencia nacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permitido una mayor fiscalización ciudadana, y la inclusión de sus necesidades en la institución. • Un acercamiento de la institución a las zonas rurales y de más difícil acceso, procurando el acceso a la justicia más efectivo. 	<p>decisiones que se toman y que les afecta.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Continuar con espacios de capacitación y sensibilización tanto a nivel interno como externo para fortalecer los espacios y acciones de manera progresiva y así tener un Poder Judicial centrado en las personas que tienen confianza en la institución y se sienten escuchadas. 	<p>para participar, fiscalizar o incidir.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contar con un marco normativo constitucional y a nivel institucional que posibilite la creación de espacios de fiscalización ciudadana, capacitación, información, interacción e incidencia, la sensibilización y formación constante. 	<p>instancias institucionales que permita mejorar y fortalecer los alcances de la Política.</p>
<p>Acceso a la Justicia de Personas Afrodescendientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Concienciación en el personal judicial, principalmente a las y los jueces para que tomen en consideración el idioma, la cultura, las particularidades étnicas en la resolución de los casos judicializados; sin un trato discriminatorio o excluyente a la población afrodescendiente. • Reiteración de circulares, políticas e instrumentos internacionales a la población afrodescendiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitaciones presupuestarias institucionales, que dificultan la visita a lugares en los cuales se encuentra la población afro costarricense. • La creación de más procesos de capacitación sobre el tema del racismo en la justicia y el perfilamiento racial, ya que no se pueden hacer contrataciones de expertos en la temática. 	<ul style="list-style-type: none"> • El compromiso desde la más alta jerarquía, de las jefaturas, y tomadores de decisiones para la sostenibilidad de los planes de acción de la política. • La falta de recursos que permita mayores acciones de capacitación sobre el racismo y el perfilamiento racial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener el plan de acción vigente contemplando todas las líneas de acción necesarias para atender las demandas de la población afrodescendiente.



Política	Acciones para Disminuir Brechas/Necesidades	Retos	Factores Críticos de Éxito	Continuidad/Reformulación
	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones o charlas de información y sensibilización que promueva el uso del lenguaje claro, inclusivo y respetuoso del carácter pluriétnico y multicultural. • Coordinaciones internacionales para la definición de indicadores o variables para la atención y registro de la población afrodescendiente. • Coordinación con la Escuela Judicial y las distintas Unidades de Capacitación institucional, e instituciones externas del Poder Judicial para establecer ofertas de capacitación en materia de derechos de la población Afrodescendiente. • Coordinación de campañas de información y divulgación de derechos de la población, de conformidad con la normativa nacional e internacional. • Se impulsa la aplicación de la Ley 10120, al tratar de aplicar la reserva del 7% de plazas vacantes para esta población. 	<ul style="list-style-type: none"> • Barreras actitudinales de la población judicial, respecto la atención que debe darse a la población. 		



Política	Acciones para Disminuir Brechas/Necesidades	Retos	Factores Críticos de Éxito	Continuidad/Reformulación
	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de relaciones interinstitucionales para atender y fortalecer los derechos de la población, y el desarrollo de acciones en materia de política pública. • Mantenimiento y actualización de la información que consta en la página Web de la Comisión y la Subcomisión especializada. 			
Acceso a la Justicia de Niños, Niñas y Adolescentes (NNA)	<ul style="list-style-type: none"> • Confección de material informativo de la normativa nacional e internacional vigente, donde se le dé respuesta a sus necesidades jurídicas y en atención a sus derechos fundamentales. • Emisión de lineamientos o circulares institucionales donde se promueven y protegen los derechos de las personas menores de edad, sin discriminación de ningún tipo, y con especial interés para evitar la revictimización. • Confección de material información sobre los derechos y necesidades especiales de 	<ul style="list-style-type: none"> • La no disponibilidad de presupuesto para el desarrollo de más y mejores acciones en política pública en favor de la población menor de edad. • Concienciación de la población judicial sobre la atención prioritaria que requieren las personas menores judiciales. • Lineamientos para la celeridad judicial en procesos en donde intervienen personas menores de edad. Donde se evite además la revictimización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación, información y sensibilización para el personal judicial. • Mayor asignación de recursos para las instancias especializadas en la atención de las personas menores de edad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener las acciones para tutelar los derechos de las personas menores de edad deben ser sostenibles.



Política	Acciones para Disminuir Brechas/Necesidades	Retos	Factores Críticos de Éxito	Continuidad/ Reformulación
	<p>atención para las personas menores de edad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Campañas y estrategias de información y sensibilización sobre los derechos de la población. • Indicadores estadísticos sobre la población menor de edad. • Desarrollo de protocolos, guías y directrices para mejorar la atención de los niños, niñas y adolescentes. • Lineamientos para la agilidad en las actuaciones judiciales y evitar la revictimización. • Atención psicosocial e interdisciplinaria en todo momento para las personas menores de edad víctimas en procesos judiciales. • Procesos de Capacitación sostenible y coordinaciones interinstitucionales. 			
Acceso a la Justicia para NNA en el Proceso Penal Juvenil	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilizar al personal judicial con campañas de información y capacitación en cuanto a la necesidad de 	<ul style="list-style-type: none"> • La sostenibilidad de las líneas de acción o plan de trabajo de la política, por limitaciones presupuestarias 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer las competencias de la población juvenil que debe atender esta materia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener y dar sostenibilidad y fortalecer las líneas de acción de la política internamente en



Política	Acciones para Disminuir Brechas/Necesidades	Retos	Factores Críticos de Éxito	Continuidad/ Reformulación
	<p>garantizar los derechos fundamentales de las personas menores de edad víctimas y victimarios en penal juvenil.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de medidas procesales idóneas a las personas menores de edad víctimas y victimarios dentro del marco legal conferido por la Ley de Justicia Penal Juvenil. • En coordinación con el centro de información jurisprudencial, se pone a disposición de la población judicial información jurisprudencial en materia juvenil. • Las personas menores de edad se les debe brindar lugares apropiados y seguros en donde se respeten sus derechos fundamentales, a la intimidad y la no revictimización. • Se promueven redes apoyo con PANI, el IAFA y otras instancias afines que ofrezcan a las personas menores de edad (Penal Juvenil), opciones alternativas a la sanción de 	<p>institucionales, que dificultan el acercamiento con la población.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El fortalecimiento de procesos de capacitación por medio de contrataciones de expertos en la temática. • Altas cargas de trabajo de las y los operadores del sistema judicial, que limita la atención de la población, vulnerable en este caso. • Necesidad de especialización en el personal judicial para esta materia en particular. • Incremento en delitos por parte de la población juvenil. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayores espacios para la capacitación y formación especializada del personal judicial que interviene en la atención de la población. • Mayor asignación de recursos presupuestarios, para el desarrollo de acciones en materia de política pública articulada intra e interinstitucionalmente. 	<p>coordinación con otras instituciones externas.</p>



Política	Acciones para Disminuir Brechas/Necesidades	Retos	Factores Críticos de Éxito	Continuidad/Reformulación
	<p>privación de Libertad, o la “callejización”.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de medios alternativos de resolución de conflictos, de soluciones alternativas y de sanciones alternativas distintas a la privación de libertad. • Se realizan esfuerzos para incorporar nuevos indicadores en materia penal juvenil relacionados con aspectos de interés. • Emisión de Circulares o lineamientos sobre la aplicación de la Ley Penal Juvenil. • Se tiene a disposición del fondo de ayudas económicas para poblaciones en condición de vulnerabilidad, con aplicación para población penal juvenil. • Acceso a diligencias por video conferencias, desde centros de detención de la población penal juvenil y los despachos judiciales y fiscales, garantizando intimidad y confidencialidad. 			



Política	Acciones para Disminuir Brechas/Necesidades	Retos	Factores Críticos de Éxito	Continuidad/Reformulación
	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar en escuelas y Colegios charlas entorno a la aplicación de la Ley de Justicia Penal Juvenil. • Se realiza conversatorios, cine-foros, obras de teatro, talleres, para informar sobre la aplicación y derechos de la Ley en esta población, al personal judicial instituciones externas y sociedad civil. • Coordinación con la Comisión de Asuntos Penales para orientar procesos, generar acciones y tomar decisiones de la población penal juvenil. • Se mantiene una página Web actualizada con información relevante sobre la población penal juvenil. • En coordinación con la Escuela Judicial y las distintas Unidades de Capacitación se mantienen ofertar formativas con la finalidad de sensibilizar a las y los funcionarios judiciales en cuanto a la defensa de los derechos fundamentales de las personas menores de edad 			



Política	Acciones para Disminuir Brechas/Necesidades	Retos	Factores Críticos de Éxito	Continuidad/Reformulación
	<p>víctimas y victimarios en el campo penal juvenil.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de medidas procesales idóneas. • Atención prioritaria en casos de delitos sexuales, disminución de la revictimización. • Se promueve el derecho a la información, privacidad de las diligencias judiciales y el auxilio pericial, acondicionamiento de los espacios físicos, asistencia profesional especializada cuando se requiera. • Coordinación y articulación con el Centro Penal Zurquí, se organizan visitas, charlas, ferias para apoyar los emprendimientos y trabajos de la población. • Promueve campañas para la recopilación víveres y artículos de aseo personal y primera necesidad para población penal juvenil. 			
Acceso a la Justicia de la Población Adulta Mayor (PAM)	<ul style="list-style-type: none"> • Ajustes razonables en los servicios institucionales conforme la especificidad etaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento, desinterés población para la atención adecuada de la población. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación y Sensibilización al personal judicial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reformulación, es necesario una revisión sobre el envejecimiento de las personas funcionarias



Política	Acciones para Disminuir Brechas/Necesidades	Retos	Factores Críticos de Éxito	Continuidad/ Reformulación
	<p>y necesidades de las personas adultas mayores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carátula de color terracota, para distinguir los procesos judiciales en los que interviene una persona usuaria adulta mayor. • Alerta en los expedientes virtuales cuando una de las partes es PAM. • Atención prioritaria y trámite preferente. • Carné para la atención prioritaria y donde se le detalla la información relacionada con el proceso judicial en el cual es parte. • Los profesionales se trasladan al lugar de residencia, cuando se compruebe la necesidad de la persona, por condiciones de salud, socioeconómica, entre otros (Diligencias in situ). • Capacitación, información y sensibilización por medio de actividades en coordinación con la Escuela Judicial, Unidades de Capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementa de la población adulta mayor. • Limitados recursos presupuestarios, que impiden el desarrollo de nuevas estrategias o modalidades de atención diferenciada. • Altos índices de violencia y abandono en perjuicio de la población adulta mayor. • Incluir los cambios normativos en la política, y además los cambios sociales-laborales que han sucedido y que ameritan que se incluya a la población trabajadora del Poder Judicial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lineamientos claros sobre la atención de la población (protocolos, circulares). • Sostenibilidad y seguimiento de los lineamientos de la política institucional vigente. • La actualización de la política de acceso a la justicia para la población adulta mayor. 	<p>(y la población en general) y cómo afecta esto en los servicios de administración de justicia.</p>



Política	Acciones para Disminuir Brechas/Necesidades	Retos	Factores Críticos de Éxito	Continuidad/Reformulación
	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias de información y comunicación para dar a conocer la normativa nacional e internacional que tutela los derechos de la población. • Emisión de lineamientos, directrices, circulares sobre la atención de las personas adultas mayores. • Encuestas de servicios y diagnósticos, respecto la atención que reciben las personas adultas mayores y sus necesidades particulares. • Página Web, programas y sistemas accesibles para la población adulta mayor. • Mejoras a nivel de infraestructura, con el acondicionamiento de espacios accesibles y privados para la atención de la población mayor. • Definición de indicadores en la población. • Banco de buenas prácticas implementados por los despachos judiciales para la atención de la población, y 			



Política	Acciones para Disminuir Brechas/Necesidades	Retos	Factores Críticos de Éxito	Continuidad/ Reformulación
	<p>garantizar un servicio de calidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La línea 800-800-3000 atiende las consultas y quejas de las personas adultas mayores. • Participación en Comisiones interinstitucionales para articular de mejor manera la atención y servicios. • Coordinación interinstitucional para el desarrollo de acciones en materia de política pública. 			
<p>Igualdad para las Personas con Discapacidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión y análisis de todas las Circulares emitidas por el Consejo Superior y la Dirección Ejecutiva, vinculadas con las personas en condición de vulnerabilidad. • Informes de seguimiento para el cumplimiento de la Ley No. 9714. • Aprobación del Protocolo en LESCO mediante Circular 70-2023. • Capacitación en LESCO para el personal Judicial. • Reserva de al menos el 5% de plazas vacantes de cada año 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de la política según la normativa nacional e internacional. • Asignación de recurso presupuestario para el desarrollo de tecnologías novedosas y accesibles para las personas con distintos tipos de discapacidades. • Capacitación para el personal de Tecnologías de la Información y Comunicación en accesibilidad digital. • Capacitación en LESCO para el personal judicial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asignación de recurso presupuestario. • Adquisición de tecnología que facilite la usabilidad y la accesibilidad de los sistemas judiciales. • Personal judicial capacitado en temas estratégicos de discapacidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener, y dar a sostenibilidad a la política es fundamental.



Política	Acciones para Disminuir Brechas/Necesidades	Retos	Factores Críticos de Éxito	Continuidad/Reformulación
	<p>y concursos especiales para personas con discapacidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la accesibilidad de los edificios del Poder Judicial. • Incorporación del tema Discapacidad en todas las actividades de capacitación institucional. • Divulgación de campañas de comunicación, información y sensibilización sobre las personas con discapacidad. • Representación del Poder Judicial en la Comisión institucional sobre accesibilidad y discapacidad (CIAD). • Trabajo colaborativo para revisar los perfiles y requisitos de las personas Peritas en LESCO. • Proyecto actualización de la Política de Acceso a la Justicia y Equiparación de Oportunidades de Personas con Discapacidad y su Plan de Acción. • Acciones y articulación con la Dirección de Tecnologías de la información y la comunicación para mejorar la 			



Política	Acciones para Disminuir Brechas/Necesidades	Retos	Factores Críticos de Éxito	Continuidad/Reformulación
	<p>accesibilidad digital para las personas con discapacidad visual.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actualización de los lineamientos para el fondo de ayudas económicas para las personas en condición de vulnerabilidad. • Página Web actualizada y con información de gran relevancia, mayoritariamente accesible. • Atención de consultas y casos de las personas con discapacidad. • Directrices para regular los estacionamientos para personas usuarias con discapacidad. • Impulso para el desarrollo de indicadores estadísticos en materia de Discapacidad. • Seguimiento a la Dirección de Gestión Humana en cuanto a la Aplicación de la Ley No. 8862 y su Reglamento en atención a la Directriz Presidencial No. 010-MIDEPLAN-MTSS. 			



Política	Acciones para Disminuir Brechas/Necesidades	Retos	Factores Críticos de Éxito	Continuidad/ Reformulación
Contra el Hostigamiento Sexual	<ul style="list-style-type: none"> • La creación de la Subcomisión institucional contra el HS y la Subcomisión para la prevención del Hostigamiento Sexual en la academia. • La creación del área legal de la Secretaría que ofrece representación y acompañamiento legal a denunciante. • Acciones permanentes de divulgación por distintos medios para informar y sensibilizar sobre esta forma de violencia sexual. • La capacitación al personal judicial para la prevención de este tipo de violencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener y reforzar los logros. • Ajustarse a las nuevas formas en que el hostigamiento sexual se manifiesta en la era digital. 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar y reforzar el compromiso de las distintas dependencias judiciales con la prevención de esta violencia. • Construir ambientes de trabajo y estudio dirigidos a la erradicación del Hostigamiento Sexual. • Mejorar la respuesta a las personas denunciante y disminuir la revictimización en y durante los procesos disciplinarios y una vez concluidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener, el plan de acción debe ir ajustándose para atender no solo las formas conocidas en que se ejerce el hostigamiento sexual sino también respondiendo a las nuevas y diversas formas en que se manifiesta en la era digital.
Igualdad de Género	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de la brecha de participación de las mujeres en todas las áreas del Poder Judicial. • Disminución de la brecha de acceso a la justicia para mujeres víctimas de violencia mediante rediseño de los servicios y procesos de atención para que sean integrales, 	<ul style="list-style-type: none"> • Obstaculización a los procesos de sensibilización y capacitación y a la tramitación continua de expedientes en materia de Violencia Contra las mujeres debido a la altísima rotación de personal. • Insuficientes servicios de acceso a la justicia para mujeres víctimas de violencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de estrategias por parte del Consejo Superior para reducir la cantidad de rotación de personal y lograr mayor estabilidad temporal en las plazas. • Obtener más recurso humano para las plazas de médicos forenses, personal de la OAPVD, Departamento de Trabajo Social y 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener, es fundamental darle continuidad a la política de Igualdad de Género, en cumplimiento de la CEDAW y Convención de Belén do Pará, debido a que prevalecen las brechas en el acceso a la justicia de las mujeres y niñas. Es vital



Política	Acciones para Disminuir Brechas/Necesidades	Retos	Factores Críticos de Éxito	Continuidad/Reformulación
	<p>interinstitucionales y más cercanos a su localidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación del Protocolo de las 72 horas y sus actualizaciones. • creación del Observatorio de Violencia, Observatorio de Violencia de Género contra las Mujeres y Acceso a la Justicia. • Campañas informativas y participación en redes sociales. • Creación de 24 CLAIS y de la subcomisión de Prevención del Femicidio. • Obtención de datos estadísticos sobre variables sociodemográficas y variables para conocer pertenencia a poblaciones en condición de vulnerabilidad. • Sensibilización del personal mediante implementación de estrategias para lograr planificación, presupuestación y estadísticas con perspectiva de Género. • Procesos permanentes y sostenibles de sensibilización y capacitación para la atención de víctimas de violencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de las causas por violencia doméstica, LPVCM y delitos sexuales, produce una sobresaturación de expedientes por funcionario Judicial particularmente en Fiscalías, OIJ, Departamento de Trabajo Social y Psicología. • Carencia de oficinas judiciales en los lugares más alejados del país como: Cóbano, Jicaral, Bribri, Batán, Upala, Tarrazú, La Cruz, Los Chiles, Golfito, San Vito entre otros. • Falta de representación a víctimas de delitos sexuales, violencia doméstica y ley de penalización, lo que provoca altos niveles de desestimación, sobreesimiento y absolutorias. • Excesiva duración en los procesos penales que impactan a víctimas de delitos sexuales y ley de penalización 	<p>Psicología, Fiscalía de Género y plazas especiales de investigación en OIJ. En principal en las zonas más alejadas y rurales del país.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar una metodología similar a la empleada en las PISAV, a efecto de que se brinden servicios concentrados e integrales. • Continuidad de programas de Tribunales Penales para reducir los tiempos de espera de los procesos penales en delitos sexuales y LPVCM. • Asignación de espacios para la atención de víctimas, en respeto de su privacidad y dignidad; en todas las instalaciones del Poder Judicial. • Diseño e implementación de indicadores de impacto tanto en los servicios a personas usuarias, como en los procesos de capacitación. • Asegurar procesos de capacitación a fiscales territoriales no especializados en materia de género. 	<p>que permanezca en los planes de acción y en el nuevo PEI.</p>



Política	Acciones para Disminuir Brechas/Necesidades	Retos	Factores Críticos de Éxito	Continuidad/Reformulación
	<ul style="list-style-type: none"> • Comités de Género y la creación de Colectivo Hombres por la Igualdad. • Participación del Poder Judicial en el Plan Nacional Contra la Violencia PLANNOVI y cumplimiento de la convención de Belén Do Pará. • Participación del Poder Judicial, de la Política Nacional para la igualdad y Equidad de Género PIEG. • Creación de la Política de Lenguaje Inclusivo y no discriminatorio. • Creación de 42 salas de lactancia y en creación de 23 cámaras de Gesell todo el territorio nacional. • Representación legal en materia de violencia doméstica y procesos disciplinarios. • Disminución de la brecha de acceso a la justicia de personas menores de edad víctimas de delitos sexuales mediante revisión de procesos, sensibilización de funcionarios, revisión de infraestructura, 	<p>especialmente a mujeres y personas menores de edad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carencia de espacios adecuados en respeto a los derechos de privacidad y dignidad, para atención de víctimas de violencia de género. • Introducción incompleta de variables estadísticas sociodemográficas y poblaciones en condiciones de vulnerabilidad. • Escasos indicadores de impacto de los servicios que se brindan a las víctimas de violencia de género; y de los procesos de capacitación y sensibilización. • Dificultad para llevar procesos de capacitación a la judicatura, y fiscalías territoriales. • Necesidad de actualización de diagnósticos sobre las brechas de género internas al PJ y en los servicios que brinda, sin embargo no 	<ul style="list-style-type: none"> • Sustitución de jueces y juezas para que accedan a capacitación en esta materia. • Actualización de diagnósticos de brechas de género en la institución y en los servicios que brinda, mediante búsqueda de cooperación internacional. • Reforzamiento del equipo de la Secretaría Técnica de Género, con recurso humano adicional. 	



Política	Acciones para Disminuir Brechas/Necesidades	Retos	Factores Críticos de Éxito	Continuidad/Reformulación
	<p>mecanismos de agilización, mecanismos de información.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agilización juicios de procesos penales por delitos sexuales mediante plan de descongestionamiento itinerante de la Comisión de la Jurisdicción Penal y de la Dirección de Planificación. • Elaboración de Protocolos, circulares y directrices sobre los procedimientos de atención de víctimas de violencia domestica delitos sexuales y ley de penalización. 	<p>existe contenido presupuestario.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atomización de servicios para víctimas de violencia de género; se requiere una metodología de servicios integrales, similar a las PISAV. 		
Axiológica	<ul style="list-style-type: none"> • Se han ejecutado con la Dirección de Gestión Humana los procesos de inducción, capacitación y ahora con la Política de Bienestar y Salud, con el fin de disminuir las incapacidades. • Esfuerzos que han desarrollado las diferentes oficinas de Prensa involucradas en la Política, haciendo más transparente la gestión de la Institución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disminuir el retraso judicial • Alto índice movimientos de personal interino lo que afecta la independencia judicial y generan desmotivación. • Elaboración del diagnóstico, donde se identificarán las deficiencias y retos para incorporar en la nueva política axiológica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Propiciar un mayor apoyo de la Jerarquía para establecer medidas y prácticas tendientes a la reducción de la mora judicial, la corrupción y la desmotivación en las personas funcionarias judiciales. • Generarse estrategias y trabajar la cultura organizacional, para que exista una identificación y mayor compromiso de las personas funcionarias judiciales para con la Institución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reformulación, Política Axiológica tiene vigencia hasta el año 2026, por lo cual se debe actualizar esta.



Política	Acciones para Disminuir Brechas/Necesidades	Retos	Factores Críticos de Éxito	Continuidad/Reformulación
	<ul style="list-style-type: none"> Propuesta de decisión de una política de comunicación. Procesos de participación ciudadana que ha ejecutado CONAMAJ. Encuesta para medir la transparencia, rendición de cuentas e integridad de los Poderes Judiciales de la región, opiniones de usuarios y funcionarios. Percepción de los y las costarricenses sobre la calidad de los servicios recibidos en el PJ. 		<ul style="list-style-type: none"> Implementación de funciones nuevas en el sistema SIAGPJ, para que exista un orden de prelación para resolver los expedientes judiciales, y con esto atacar el cobro por celeridad judicial. 	
Simplificación y Celeridad de Trámites Judiciales	<ul style="list-style-type: none"> Modernización e innovación de la gestión judicial del Poder Judicial, lo que da una gestión más celeridad y eficaz, lo que erradica retrasos injustificados en la prestación del servicio. Rediseños que permite una optimización de los recursos institucionales agilizar los trámites, mejorar las comunicaciones y fortalecer los mecanismos de control, esto garantiza un mayor acceso a la justicia y satisfacción de las 	<ul style="list-style-type: none"> Generar un cambio de cultura institucional. Que las personas funcionarias de los diferentes ámbitos del Poder Judicial, operen de conformidad con los fundamentos de la Política y la aplicación de buenas prácticas. Que las oficinas alimenten correctamente el sistema. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar talleres, capacitaciones, divulgaciones de prensa que permitan a la población judicial reconocer los fundamentos generales y específicos de la Política, así como los valores institucionales, así como propiciar la celeridad y simplificación del sistema de administración de justicia, en aras de un servicio público eficaz, eficiente y efectivo. Se requiere un cambio de cultura institucional, además de incentivar a quienes se encargan 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener; dar continuidad a la Política por medio de los planes de acción planteados; porque eso permitirá que a corto plazo se genere un mejor acceso a la justicia y una justicia más pronta y cumplida.



Política	Acciones para Disminuir Brechas/Necesidades	Retos	Factores Críticos de Éxito	Continuidad/ Reformulación
	necesidades de una justicia pronta para todos los ciudadanos.		<p>de operativizar la política para que cumplan sus planes de acción, y de esta manera fortalecer esta política con las acciones que se ejecutan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de las oficinas que tuvieron alguna afectación con los sistemas tecnológicos con la finalidad poder realizar ajustes necesarios en el sistema. • Realizar una reunión con las oficinas involucradas, para conocer cuáles fueron sus mayores retos y establecer acciones para asegurar la eficacia de la política. 	
Justicia Juvenil Restaurativa	<ul style="list-style-type: none"> • Articulación institucional e interinstitucional, así como con la comunidad. • Construcción de instrumentos de actuación. • Charlas informativas dirigidas a personas menores de edad. • Realización de congresos internacionales. • Capacitación y Divulgación. • Rendición de cuentas. • Encuentros con personas juzgadoras que atienden Justicia Juvenil Restaurativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades presupuestarias, para contar con personal, sustituciones, vehículos, viáticos, materiales, necesidades tecnológicas; espacios físicos para desempeñar las funciones, entre otros, que permitan brindar un servicio de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con el presupuesto necesario para la implementación a nivel nacional de la Ley de Justicia Restaurativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener; es necesario dar continuidad a la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa.



Política	Acciones para Disminuir Brechas/Necesidades	Retos	Factores Críticos de Éxito	Continuidad/Reformulación
	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento a la Red de Mentoría Judicial para Justicia Juvenil Restaurativa. • Promoción de prácticas restaurativas en los centros privativos de libertad. 			
Integridad y Anticorrupción	<ul style="list-style-type: none"> • Se programó una serie de actividades vinculadas al plan de acción de la Política con algunas oficinas, las cuales contemplaban el desarrollo y/o presentación de un producto bajo el tema estratégico “confianza y probidad en la justicia”, resultando en el cumplimiento del 100% de dichas metas operativas. • Fortalecimiento del enfoque de adecuada administración de riesgo de corrupción, derivado del plan de acción de la “política anticorrupción”. • Creación de un Simulador de conflictos de interés del Poder Judicial, el cual busca sensibilizar en la materia de conflictos de intereses, y generar una “conciencia individual” y de grupo sobre la relevancia de 	<ul style="list-style-type: none"> • Debe ser “flexible” para garantizar su efectividad y su medición constante conforme las necesidades organizacionales. • cantidad de recurso humano y de infraestructura necesaria para atender adecuadamente las responsabilidades derivadas de la Política. • Tema presupuestario que permita atender las necesidades y compromisos institucionales en materia anticorrupción. • La situación del país en materia de seguridad frente al fenómeno de la corrupción y el crimen organizado. 	<ul style="list-style-type: none"> • La sostenibilidad en el compromiso de la alta dirección en la implementación del plan de acción de esta Política. • Dotación de los recursos necesarios para hacer efectivos los compromisos adquiridos derivados de la propia Política de Integridad y Anticorrupción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener, se debe ser incorporado como un eje autónomo y transversal de otros temas estratégicos para que se cumplan los principios derivados de la implementación de un modelo de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento.



Política	Acciones para Disminuir Brechas/Necesidades	Retos	Factores Críticos de Éxito	Continuidad/Reformulación
	<p>la prevención de los riesgos de corrupción, incluido los conflictos de intereses.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incorporación del objetivo operativo en materia de conflictos de intereses, en los PAOs de las distintas oficinas que componen el Poder Judicial. • Implementar el modelo de administración de riesgo de corrupción en procesos críticos específicos, lo que ha permitido dimensionar el impacto que la materialización de un riesgo puede ocasionar en las actividades de su gestión, y la necesidad de generar una estrategia preventiva. 			

En términos generales, se evidencia un progreso significativo en la promoción del acceso a la justicia para poblaciones vulnerables. Se han implementado directrices, protocolos, capacitaciones y campañas de sensibilización para garantizar una atención adecuada y respetuosa de los derechos de estos grupos.

No obstante, persisten desafíos importantes, como la falta de recursos presupuestarios, la rotación del personal judicial, la necesidad de mayor especialización y la superación de barreras actitudinales. Para abordar estos retos, se recomienda fortalecer el compromiso institucional, asegurar la continuidad de las políticas, invertir en tecnologías accesibles y promover la capacitación constante del personal judicial.

2.13. Análisis del Portafolio de Proyectos Institucionales

El Portafolio de Proyectos Institucionales del Poder Judicial cuenta con un total de 205 proyectos estratégicos, de los cuales: 190 proyectos se encuentran alineados a una meta estratégica del actual Plan Estratégico Institucional y 15 proyectos no se encuentran alineados a una meta estratégica.

A continuación, se muestra el resumen del estado de los proyectos estratégicos:

Tabla 38 Detalle de los estados de los proyectos estratégicos según su vinculación con metas PEI.

Estado del Proyecto	No tiene Meta PEI	Actual PEI	Total
Cancelado	3	12	15
En Ejecución		66	66
En formulación	1		1
No aprobado	4	5	9
Pendiente de Evaluación de Beneficios	1	41	42
Suspendido		33	33
Terminado	6	33	39
Total	15	190	205

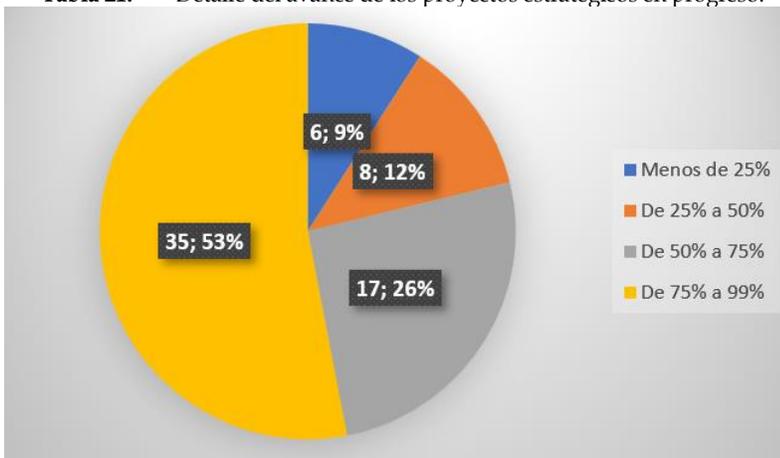
Fuente: Portafolio de proyectos institucional

Es de relevancia prestar atención a los proyectos estratégicos que se encuentran en estado: “suspendido” y/o “Iniciativa”; esto debido a que, si estos no modifican su estado a “En Progreso” durante el 2024, implicaría que cuando se activen, se debería realizar una vinculación con una meta estratégica del Plan Estratégico Institucional 2025-2030.

De los proyectos estratégicos que se encuentran “En Progreso” el avance que presentan

los mismos es el siguiente:

Tabla 21. Detalle del avance de los proyectos estratégicos en progreso.



Fuente: Portafolio de proyectos institucional

Basado en el gráfico anterior, es preocupante los proyectos que tienen menos de un 25% de avance, los cuales representan 6 proyectos estratégicos, debido a que con este porcentaje es difícil visualizar que los mismos concluyan su fase de ejecución antes de 2024. La misma situación se podría presentar con los proyectos que tienen de un 25% a 50% de avance los cuales corresponden a 8 proyectos estratégicos.

a. Fecha fin de Proyectos estratégicos en el Portafolio (en progreso):

Actualmente de los 205 proyectos estratégicos que conforman el portafolio de proyectos institucional; 66 proyectos se encuentran en el estado "En Progreso", los cuales se analizó su fecha de fin encontrando lo siguiente:

Tabla 39 Detalle de las fechas de fin de los proyectos estratégicos.

Año de fin del proyecto	Cantidad
2024	44
2025	8
2026	5
2027	2

2028	1
2029	3
2030	3
Total	66

Fuente: Portafolio de proyectos institucional

Es para desatacar que el 33% de los proyectos estratégicos “En Progreso” según sus cronogramas en Project, concluyan su ejecución posterior al 2024, a continuación, se muestra el detalle de estos con el fin de que se consideren en los análisis del nuevo PEI.

Tabla 40 Detalle de las fechas de fin de los proyectos estratégicos

Año de fin	Código del Proyecto	Nombre del proyecto	Cantidad
2025	0117-DE-P84	Adquisición Propiedad Sala Constitucional	1
	0122-DTI-P11	Rediseño y Migración de Telefonía IP	1
	0134-DGH-P14	Actualización de la Política sobre Empleabilidad en el Poder Judicial	1
	0653-DP-P19	Mejoramiento de la imagen y proyección del Poder Judicial	1
	1167-OIJ-P17	Acreditación ISO 17020 e ISO 17025 SIORI	1
	1167-OIJ-P35	Ampliación del área de Recepción de la Delegación Regional OIJ Corredores	1
	4000-CA-P01	Implementación del Código Procesal Agrario (Comisión Agraria)	1
	1167-	Disminución en el	1

	OIJ-P49	tiempo de respuesta de Pericias Financieras Contables en el Proceso Judicial estudio especial para los casos conocidos como Cochinilla y Diamante	
Total 2025	8		
2026	0110-PLA-P13	Mejora del Proceso Penal (Auxiliar de Justicia)	1
	0117-DE-P14	Implementación del Sistema de Compras Públicas	1
	0134-DGH-P03	Sistema de Formulación y Ejecución Presupuestaria para Remuneraciones	1
	0134-DGH-P17	Proyecto Ley N°10159 Marco de Empleo Público	1
	1167-OIJ-P18	Acreditación ISO 27001 UTI y PIP	1
Total 2026	5		
2027	0117-DE-P85	Tribunales de Justicia de Quepos	1
	0717-MP-P18	Proyecto de Abordaje de Fiscalías Especializadas	1
Total 2027	2		
2028	0122-DTI-P16	Implantación del Nuevo Sistema de Gestión	1

Total 2028	1		
2029	0110-PLA-P04	Mejora del Proceso Penal (Ámbito Jurisdiccional)	1
	0117-DE-P93	Diseño del Edificio de los Tribunales de Justicia de Cañas	1
	1167-OIJ-P24	Sistema Único Policial Especializado en la Resolución de la Criminalidad común, Organizada y la Prevención (SUPER COP)	1
Total 2029	3		
2030	0034-CIJ-P02	Herramienta para la despersonalización de documentos judiciales	1
	0117-DE-P01	Sistema Control de Accesos y Asistencia Electrónica	1
	0122-DTI-P01	Nueva versión del Sistema de Gestión de despachos judiciales	1
Total 2030	3		
Total general	22		

Fuente: Portafolio de proyectos institucional

b. Vinculación de tema y meta estratégica con Proyectos estratégicos en el Portafolio:

Del análisis realizado se determinó que los proyectos estratégicos que presentan una meta estratégica vinculada se relacionan con los siguientes temas y acciones estratégicas, a continuación, se muestra el detalle:

Tabla 41 Detalle de acciones y temas estratégicos relacionados a los proyectos que presentan una meta PEI

Tema/ Acción estratégica	Cantidad
1- Resolución oportuna de conflictos	14
1 - Celeridad Judicial	3
2 - Abordaje Integral a la Criminalidad	6
3 - Medidas Alternas	1
4 - Justicia Restaurativa	4
2- Confianza y probidad en la justicia	24
5 - Transparencia y Rendición de Cuentas	8
6 - Probidad y Anticorrupción	6
7 - Participación Ciudadana	2
8 - Comunicación y Proyección Institucional	5
9 - Colaboración Interna y Externa	3
3- Optimización e innovación de los servicios judiciales	85
10 - Servicios Tecnológicos	23
12 - Modalidades Alternativas de Trabajo	3
13 - Leyes y Reformas	6
14 - Desarrollo y Optimización de Servicios y Procesos Judiciales	53
4- Gestión de personal	20
15 - Evaluación del Desempeño	1
16 - Bienestar y Salud	2
17 - Carrera	3
18 - Capacitación	8
19 - Reclutamiento y Selección	6
5- Planificación Institucional	47
20 - Gestión Estratégica Institucional	44
21 - Gestión de Políticas Institucionales	1
22 - Gestión Administrativa por medio del Portafolio de Proyectos Estratégicos	2
Total	190

Fuente: Portafolio de proyectos institucional



2.14. Análisis del Informe de Resultados del Taller de Rendición de Cuentas del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2019-2024.

En atención al informe 277-PLA-EV-2024, relacionado al Taller de Rendición de Cuentas del Plan Estratégico Institucional 2019-2024, conocido por el Consejo Superior en sesión 24-2024 celebrada el 3 de abril de 2024, artículo XL; a continuación, se presenta el análisis de los resultados obtenidos de la encuesta y talleres realizados.

2.14.1. Encuesta para Conocer los Avances del Plan Estratégico Institucional Vigente.

Este instrumento se diseñó para conocer los avances del Plan Estratégico Institucional vigente, la percepción de las personas usuarias internas y externas y realineamiento estratégico. Estuvo conformada por 65 interrogantes diseñadas en la aplicación de Survey Monkey y en la que, por medio de un enlace las personas tuvieron acceso para completar dicha encuesta.

La encuesta se aplicó en el periodo del 12 de junio al 15 de noviembre de 2023, y fue completada por 327 personas. A continuación, se brindan los principales hallazgos:

2.14.1.1. Resultados Obtenidos.

Entre las personas que completaron la encuesta: el 51,38% que corresponde a 168 personas fueron hombres y el 48,62% equivalente a 159, fueron mujeres.

Se obtuvo que: el 91,74% de las personas participantes (300 personas) laboran en el Poder Judicial, el 3,98% (13 personas) fueron personas externas (*que no tiene procesos en Poder Judicial, pero se tiene interacción, tal es el caso de Estado de la Justicia, Contraloría General de la República, Ministerio de Hacienda, entre otros*), el 2,75% fueron abogados o abogadas litigantes (9 personas), y el 1,53% fueron personas usuarias de los servicios que brinda el Poder Judicial (5 personas).

Algunos datos interesantes por considerar, obtenidos como resultado de la encuesta fueron los siguientes:

- **El 67,33% no participó en el PEI vigente (202 personas) y el 32,67% si participó en el PEI vigente (98 personas).** No se omite indicar que 27 personas no dieron respuesta a la pregunta.
- **El 56% indicó que si tiene información sobre los avances del Plan Estratégico Institucional 2019-2024,** obteniendo la información por los siguientes medios de



comunicación: correo electrónico, talleres realizados por la Dirección de Planificación, sesiones de seguimiento con la jefatura; sin embargo, el 53,21% no tiene conocimiento en donde se puede ubicar información en tiempo real del Plan Estratégico Institucional.

- El 85% indicó que no ha participado en las capacitaciones del Modelo de Gestión Estratégica Institucional; mientras que el 15% indicó que sí, por medio de capacitaciones del PAO, Políticas Institucionales y distintas capacitaciones que ha brindado la Dirección de Planificación.
- El 62% indicaron que no tienen conocimiento que el sistema Plan Estratégico Institucional brinda a las personas responsables estratégicos los porcentajes de cumplimiento de las metas estratégicas que tienen asignadas, y el 38% indicó que sí, que se reciben notificaciones vía correo y que se informa a los líderes de los proyectos estratégicos.
- El 70,64% indicaron que sí tienen conocimiento de los temas estratégicos del Plan Estratégico Institucional, y el 29,36% indicó que no. Así mismo, el 64,22% indicó que si tienen conocimiento de las acciones estratégicas del Poder Judicial, caso contrario el 35,78% indicó que no. Y el 65,14% si tiene conocimiento sobre los ejes transversales y el 34,86% indicó que no.
- El 59,33% indicó que no tiene conocimiento de que es un alineamiento estratégico del PEI; mientras que el 40,67% indicó que sí, que: las metas y objetivos propuestos deben alinearse a los ejes estratégicos institucionales; el alineamiento de acciones en todos los ámbitos son encaminadas al cumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico Institucional; la vinculación que tienen el PEI, PAI, PAO; y la vinculación de los planes operativos y acciones con los intereses definidos por el Poder Judicial quinquenalmente para impulsar el desarrollo institucional.
- El 91% indicó que la oficina a la que pertenece si tiene claro las metas estratégicas que deben cumplir en el Plan Estratégico Institucional 2019-2024; y únicamente el 9% no lo tiene claro, indicando la falta de información y desconocimiento.
- El 91,33% indicaron que las metas estratégicas formuladas en su oficina si han contribuido en la mejora del servicio brindado, mientras que el 8,67% indicó que no.
- El 64,83% considera que el Poder Judicial ha implementado estrategias que permitan mejorar el abordaje y atención de la criminalidad acorde a las realidades sociales del país y el 35,17% indicó que no.

- El **52,11%** indicó que **no existen trámites manuales que se podría automatizarse**, mientras que el **47,89%** indicó si como: expedientes físicos, la notificación de los notarios públicos al correo electrónico registrado en la DNN, la recepción de documentos (aunque el despacho ya cuenta con Gestión en Línea las personas usuarias siguen presentando documentos de manera manual), la trazabilidad de las capacitaciones realizadas por cada persona, las cédulas de citación, las citas de trabajo social y psicología, la estandarización y trazabilidad de asuntos administrativos, la integración de equipos de laboratorio a sistemas del PJ, desaparecer el SIGA y usar solo SICOP, generación de informes automatizados, entre otros.
- En cuanto a la **causa de duración** en la resolución de los procesos judiciales, considera que es debido a: el **70,05%** a **que el recurso humano no tiene capacidad instalada** para atender la cantidad de asuntos que ingresan a la oficina; el **58,82%** es **por falta de motivación del personal**, y un **51,34%** a **la alta judicialización de los asuntos que pueden ser resultados por otra vía o de manera distinta**.
- El **63,61%** indicó que **el teletrabajo si ha logrado brindar un mejor servicio de calidad** y únicamente el **36,39%** indicó que no.
- El **63%** indicó que **los mecanismos de gestión implementados para la prevención y abordaje de los delitos de probidad y corrupción si han ayudado a mejorar la gestión judicial** y el **37%** indicó que no.
- El **81,04%** considera que **la institución ha desarrollado procesos de rendición de cuentas y transparencia sin limitaciones** que permiten el acceso y comprensión de la información pública, caso contrario, el **18,96%** indicó que no.
- El **60%** consideran que **el desarrollo, implementación y seguimiento de las políticas institucionales si ha fortalecido la gestión judicial**, mientras que el **21,33%** desconoce el tema y un **18,67%** manifestó que no.
- El **58,33%** considera que **la metodología de administración de proyectos contribuyó y contribuye en el cumplimiento de los compromisos establecidos en el Plan Estratégico Institucional**, por otro lado, el **25,67%** desconoce del tema y el **16%** consideró que no contribuye.

2.14.1.2. Propuestas de solución brindadas.

Las principales conclusiones que se pueden extraer de las respuestas a las propuestas de solución obtenidos de la encuesta son las siguientes:

- **Tecnología:** Existe un consenso generalizado sobre la necesidad de aprovechar la tecnología para mejorar la eficiencia en el sistema judicial. Esto incluye la digitalización de expedientes, la automatización de procesos, la implementación de inteligencia artificial, el uso de videoconferencias y la mejora de los sistemas de notificación electrónica.
- **Recursos humanos:** Se destaca la necesidad de aumentar y mejorar la gestión del personal en todas las áreas del Poder Judicial. Esto incluye la contratación de más personal, una mejor capacitación, una distribución más equitativa de las cargas de trabajo y una mejora en las condiciones laborales.
- **Reformas legales:** Se identifican varias áreas en las que las reformas legales podrían mejorar la eficiencia, como la simplificación de los procesos, la ampliación de la justicia restaurativa y la modificación de leyes específicas para agilizar trámites.
- **Coordinación interinstitucional:** Se enfatiza la importancia de mejorar la coordinación tanto entre las oficinas internas del Poder Judicial como con entidades externas, como el Ministerio Público, el PANI y el Registro Civil, para agilizar los procesos y el intercambio de información.
- **Infraestructura:** Se señala la necesidad de mejorar la infraestructura tecnológica y física para apoyar los procesos judiciales y la atención a los usuarios.

Además de estas conclusiones generales, también se mencionan preocupaciones específicas en diferentes áreas:

- **Juzgados Penales:** Se plantea la necesidad de mejorar la coordinación entre los despachos, revisar los procedimientos para hacerlos más simples y agilizar la emisión de autos.
- **Penal Juvenil:** Se destaca la importancia de priorizar la atención a menores de edad y ampliar la aplicación de la oralidad y la justicia restaurativa.
- **Organismo de Investigación Judicial (OIJ):** Se sugiere una reorganización estructural, la creación de plazas de nuevo ingreso y la implementación de estrategias para agilizar los procesos.
- **Ministerio Público:** Se propone implementar un sistema de control para visualizar el movimiento de las investigaciones y mejorar la distribución del personal y los recursos.
- **Defensa Pública:** Se plantea la necesidad de unificar los sistemas informáticos, ampliar la posibilidad de conciliar asuntos con penas mayores y mejorar la comunicación con otras entidades.

- Oficina de Atención a la Víctima: Se destaca la necesidad de mejorar la motivación de las víctimas y testigos para participar en los procesos judiciales y agilizar la obtención de pruebas anticipadas.

Estas conclusiones brindan una visión general de las áreas de mejora identificadas por los profesionales del Poder Judicial y pueden servir como base para la elaboración de planes de acción y propuestas de reforma.

A continuación, se adjuntan el detalle de las propuestas de solución obtenidos de la encuesta efectuada durante junio a noviembre del 2023:



2.14.2. Taller de Rendición de Cuentas del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2019-2024.

En sesión 93-2022, celebrada el 27 de octubre del 2022, artículo XLIX, el Consejo Superior acordó realizar los talleres en el Primer Circuito Judicial de San José del Poder Judicial, segmentándolos por materia y por cada actor judicial participante, mismos se realizaron durante el segundo semestre del 2023.

2.14.3. Resultados Obtenidos.

La Dirección de Planificación llevo a cabo 22 de Talleres de Rendición de Cuentas del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2019-2024, en los meses de octubre y noviembre del 2023, en la modalidad virtual por medio de la aplicación de Microsoft Teams, en donde participaron un total de 684 personas en donde se convocaron del Ámbito Jurisdiccional personas de las materias y oficinas de Agrario, Faltas y Contravenciones, Civil, Cobro Judicial, Familia, Laboral, Penal Juvenil, Juzgados Penales, Tribunales Penales, Tránsito, Pensiones Alimentarias, Constitucional, Notarial, Contencioso Administrativo, por otro lado del Ámbito Administrativo se convocó a personas de Administraciones y Consejos de Administración Regionales, Dirección de Tecnología de la Información y Comunicaciones, Dirección de Planificación, Despacho de la Presidencia, Control Interno, Secretarías de Ética y Valores, Secretaría de la Corte, Secretaría de Género, Contraloría de Servicios, Departamento de Prensa y Comunicación Organizacional, Dirección de Gestión Humana, Dirección Ejecutiva, Escuela Judicial y Unidades de capacitación (*Gestión Humana, OIJ, Defensa Pública y Ministerio Público*), Oficina de Justicia Restaurativa, Oficina de Atención a la Víctima de Delitos y el Consejo Superior. En el ámbito auxiliar participaron el Ministerio Público, Defensa Pública, y el Organismo de Investigación Judicial.

Adicionalmente es importante indicar, que se confeccionó una matriz en donde se dio a conocer los resultados y logros alcanzados durante el periodo de la ejecución del Plan Estratégico Institucional 2019-2022 por tema y acción estratégica, así como los insumos que evidencian las acciones que realiza institución, que contribuyen con su estrategia (informe de evaluación del PEI 2022, informe de satisfacción de la persona usuaria (Contraloría de Servicios) y encuesta para conocer avances del PEI), esto con el fin de obtener insumos que permitieran conocer además la percepción de las personas usuarias sobre este cumplimiento del PEI y alinear propuestas de solución, con la participación activa de todos los integrantes del taller de trabajo.

2.14.4. Propuestas de solución brindadas.

A partir de las propuestas de solución mencionadas en los Talleres de Rendición de Cuentas del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2019-2024 y el análisis realizado se identifican áreas de mejora y oportunidades para fortalecer el sistema judicial, las cuales se mencionan de manera general, a través de la implementación de acciones estratégicas, las cuales son:

a. Necesidad de Mejora Tecnológica:

- Existe una demanda generalizada por sistemas institucionales más eficientes, amigables y automatizados. Se busca reducir la necesidad de ingresar datos manualmente y mejorar la compatibilidad entre sistemas.
- Se propone ampliar el uso de herramientas tecnológicas como videoconferencias, Teams y Escritorio Virtual para agilizar procesos y reducir costos.
- Se requiere mejorar la velocidad de internet y la calidad de conexión de los sistemas para optimizar su funcionamiento.
- Se plantea la implementación de inteligencia artificial en procesos específicos y la integración de sistemas de diferentes instituciones.

b. Fortalecimiento de la Comunicación:

- Se busca mejorar la comunicación interna y externa del Poder Judicial, utilizando un lenguaje más accesible y promoviendo las medidas alternas a través de redes sociales.
- Se propone rediseñar la página web para hacerla más clara y dinámica, y utilizar materiales visuales para presentar información institucional.
- Se plantea crear mayor acercamiento con las comunidades a través de enlaces con líderes comunales y un mejor manejo de las redes sociales.

c. Optimización de Procesos y Recursos:

- Se propone revisar y ajustar las cargas de trabajo en diferentes áreas, considerando factores como la complejidad de los asuntos y el tiempo de traslado.
- Se busca fortalecer las Oficinas de Conciliación Judicial con recursos para mejorar la efectividad de las audiencias.
- Se plantea especializar despachos en materias específicas para agilizar los procesos.
- Se propone revisar y ajustar los indicadores de gestión para reflejar los cambios recientes en la jurisdicción.
- Se busca mejorar la eficiencia en la ejecución del presupuesto y simplificar trámites administrativos.

d. Gestión del Recurso Humano:

- Se propone implementar el "salario emocional" y fortalecer los incentivos salariales para mejorar el bienestar del personal.
- Se busca mejorar el acceso a oportunidades de capacitación y valorar la experiencia del personal existente.
- Se plantea revisar los procesos de reclutamiento y selección, así como los mecanismos de evaluación del desempeño.
- Se propone flexibilizar las modalidades de trabajo, incluyendo el teletrabajo y horarios diferenciados.

e. Abordaje Integral de la Criminalidad:

- Se busca fortalecer la política criminal del Ministerio Público para hacerla más eficiente y objetiva.
- Se propone ampliar el concepto de "Abordaje Integral a la Criminalidad" para incluir metas en toda la materia penal.
- Se plantea analizar la criminalidad de manera integral desde la perspectiva de la materia penal juvenil.
- Se propone dotar de infraestructura y recursos al Organismo de Investigación Judicial para mejorar el abordaje integral.

f. Justicia Restaurativa y Medidas Alternas:

- Se busca fortalecer las fiscalías en temas de Justicia Restaurativa y no contabilizar los casos remitidos a salidas alternas como parte de las metas.
- Se propone mejorar el procedimiento para remitir expedientes a Justicia Restaurativa y agilizar los tiempos de resolución.
- Se plantea sensibilizar a jueces y personal de apoyo sobre los beneficios de promover las medidas alternas.
- Se propone realizar campañas para fomentar la Justicia Restaurativa desde la escuela.

g. Transparencia, Probidad y Rendición de Cuentas:



- Se busca mejorar la estrategia para lograr una mayor participación del sector externo en los procesos de rendición de cuentas.
- Se propone revisar la formación en ética y valores para promover una buena conducta en los funcionarios.
- Se plantea cambiar el paradigma en relación con la rendición de cuentas, viéndola como algo positivo y no como una alerta de persecución.

h. Otros Temas Relevantes:

- Se propone implementar mecanismos para mejorar el acceso a la justicia de todas las personas, eliminando las brechas tecnológicas.
- Se busca fortalecer la capacitación en materia de tránsito para el personal juzgador y técnico.
- Se plantea estandarizar procesos por medio de procedimientos acordes a la naturaleza de cada oficina.
- Se propone reconocer y valorar el esfuerzo del personal judicial que trabaja con mística y realiza con éxito su labor.

De manera más amplia y detallada, se transcriben las propuestas de mejora expuestas en los Talleres PEI con la participación de los integrantes del taller de trabajo.

Dirección de Tecnología de la Información
Acción Estratégica: Celeridad Judicial
Mejorar sistemas institucionales, que no presenten tanto problema y caída de servicio
Automatizar el expediente de manera virtual, para poder mejorar la celeridad judicial.
Que los Tribunales puedan utilizar más los medios tecnológicos como videoconferencias, para personas que estén siendo sometidas a procesos judiciales, para una mejor celeridad en los procesos.
Contar con una mejor tecnología para efectuar mejorar el plazo de notificaciones y citaciones. Además, contar con mejor acceso al Registro Civil y la Caja Costarricense del Seguro Social.

Acción Estratégica: Medidas Alternas
Crear herramientas tecnológicas que facilite tanto al usuario como el despacho para la atención del proceso, como las audiencias, tema de movilidad y éxito del proceso.

Acción Estratégica: Transparencia y Rendición de Cuentas
Que por medio de un Sitio Web y/o Redes sociales se publiquen temas o resultados que visualice los resultados en pro de la ciudadanía.

Acción Estratégica: Desarrollo y Optimización de Procesos
Los sistemas electrónicos institucionales deberían ser más amigables, ser más automatizados, no llenar tantos datos, y que se comuniquen, algunos son incompatibles.



Implementar la herramienta tecnológica de SUPERCOP.
Unificar todos los sistemas judiciales a nivel de despachos y el OIJ.

Acción Estratégica: Servicios Tecnológicos
Mejorar en la velocidad del internet ya que hace los sistemas muy lentos.
Implementar la inteligencia artificial en procesos Penales Juveniles.
En cuanto a los sistemas SOAP y SRAG, investigar la posibilidad de ingresar la información a la misma vez que se incluye en el expediente principal.
Implantar el Sistema de Escritorio Virtual en toda la materia penal.
Unificar los sistemas del Ministerio Público (SSC) y jurisdiccional (EV) así como la forma de tramitación.
Que se permita la utilización de la herramienta Teams para hacer las audiencias, así facilitar el proceso y reducir costos.
Mejorar la calidad de conexión del Sistema ECU.
Dotación de licencias de Microsoft office.
Integración de los sistemas del OIJ con los sistemas de los CICOS.
Renovación de sistemas y licencias que se utilizaban antes de pandemia.

Departamento de Prensa y Comunicación
Acción Estratégica: Celeridad Judicial
Mejorar la comunicación de los sistemas del Poder Judicial, COSEVI, Facebook y Instagram.

Acción Estratégica: Medidas Alternas
Promover las medidas alternas por redes sociales para que se le llegue más rápido y fácil al usuario.

Acción Estratégica: Probidad y Anticorrupción
Continuar con la divulgación de informar al personal las acciones que generan las acciones ilícitas, es importante para mantener la probidad y aparte de la obligación como funcionarios públicos de denuncias cuando se cometa un acto irregular.

Acción Estratégica: Comunicación y Proyección Institucional
Mejorar el vocabulario en la comunicación con la población, que sea más accesible para que las personas comprendan, términos sencillos.
Incentivar campañas de comunicación y proyección, que además de ser dirigidas a población vulnerable, que se contemple también el adulto mayor.
Diagramar el contenido de la página web, de una manera más clara y precisa, esto considerando que, la información institucional es muy amplia. Diseñar materiales visuales y dinámicos para la publicación de acciones que realizan los despachos, resultados, entre otro tipo de datos, para que las personas dispongan de acceso rápido a lo que se está ocupando.



<p>Acción Estratégica: Participación Ciudadana</p> <p>Crear mayor acercamiento con las comunidades, realizando enlaces a nivel comunal con líderes respectivos, para mostrarles algunos servicios, implementar servicios más novedosos, esto, de la mano del uso de redes sociales, publicidad, aunado a ello, un mejor manejo de las redes sociales.</p>
--

<p>Dirección de Planificación</p> <p>Acción Estratégica: Celeridad Judicial</p> <p>Implementar una nueva formulación para el PEI, donde se considere en relación con los asuntos terminados del año anterior o lo actual y no de una proyección a futuro.</p> <p>Valorar aplicar una nueva fórmula estadística para la materia de tránsito</p> <p>Que el estudio de cargas de trabajo no solo por circulante y datos de entrados, sino que sea a distancia según su competencia. Tomar en consideración el tiempo de traslado y regreso.</p> <p>Distribución de la competencia justa y equitativa de la materia.</p> <p>Tomar en consideración la cantidad de audiencias que se definen para que se logre un equilibrio en el despacho, entre el trámite, lo pendiente de fallo y las audiencias que se deben de realizar.</p> <p>En Pococí se asigne una persona del Modelo de Mejora Continua que da un gran aporte en los Juzgados de Cobro para elaborar los planes de trabajo y apoyar en la celeridad judicial.</p> <p>Solicitar que, dentro de las metas estratégicas, no solo se reconozca los terminados, sino aquellos seguimientos que también es carga de trabajo sustancial en esta materia que se encarga de menos de edad.</p> <p>Que la Dirección de Planificación diseñe un indicador que permita medir el impacto de las charlas de prevención del delito que imparte la materia Penal Juvenil, en relación con los asuntos entrados.</p> <p>Revisión de cuotas de trabajo, no se ajustan a la realidad. Considerar la no aplicación de la oralidad para asuntos complejos dentro de los estudios de cargas de trabajo.</p> <p>La Dirección de Planificación deberá tomar en consideración el ajuste a las metas aprobado por Corte Plena para el 2024 y se tomará en consideración las justificaciones del no cumplimiento que se incorporan en el sistema para formulación o realineamiento estratégico.</p> <p>Estandarizar el proceso en etapa de ejecución.</p>
--

<p>Acción Estratégica: Medidas Alternas</p> <p>Verificar la terminología “Medidas Alternas” aplica para la materia de Tránsito.</p> <p>Realizar un estudio para fortalecer las OCJ con recursos y con ello colaborar con la efectividad de las audiencias de conciliación.</p> <p>La formulación del PAO y PEI se ajuste según la necesidad de cada despacho y además que se valore la modificación de la Ley respecto al plazo en el cual una persona se puede someter otra vez a una medida alterna.</p>



Se recomienda la especialización por materias (en despachos donde se atiendan varias maneras) - Mientras existan despachos donde se tramitan varias materias, va a ser complicado que se cumpla con el tiempo correcto.
Que se especialicen todos los despachos en materia Penal Juvenil y que se destaquen Fiscales y Defensores que sean especializados para disminuir los plazos en agenda.
Implementar metas que sean alcanzables a corto plazo, dando seguimientos constantes.
Que se consideren todas las medidas alternas, para los juicios colegiados y unipersonales, en los indicadores de gestión que se revise en el PEI si se consignan en los datos estadísticos por cambios recientes en la jurisdicción.
Ser más prácticos en los procedimientos, para mejorar los tiempos actuales, así como también ser más dinámico en la oralidad y en la interacción con los usuarios y usuarias.

Acción Estratégica: Abordaje Integral a la Criminalidad
Incluir los delitos asociados a la corrupción en la acción y que este asociado a los despachos.
La política de criminalidad sea formulada a raíz de toda la situación país que estamos viviendo hoy en día, exista una mayor flexibilidad en el sentido de que la nueva política permita reforzar a los despachos judiciales, la parte estructural tanto penal juvenil y penal, la parte de fiscalías, en aquellas zonas donde se está dando un repunte en la incidencia criminal.
El concepto que se da a la acción está dirigido directamente al Ministerio Público, se debe de ampliar e incluir metas a toda la materia penal.
Analizar de manera integral la criminalidad desde la perspectiva en materia de penal juvenil y las medidas de solución que se han tomado al respecto, lo anterior, para que no exista una continuidad y recurrencia en el cometimiento de delitos.

Acción Estratégica: Justicia Restaurativa
La Dirección de Planificación debería analizar cuál debe ser el procedimiento o la hoja de ruta adecuada que debe llevar un expediente para que pase por Justicia Restaurativa, pero que no se devuelva a la Fiscalía o bien que si se devuelve no represente un caso reentrado, porque eso desmotiva a esa instancia a remitir los procesos a Justicia Restaurativa.
Que el proceso de Justicia Restaurativa se pueda dar en menos tiempo dado que cuatro años es mucho tiempo porque el funcionario judicial, aparte de que tiene sus funciones, tiene su situación laboral, tiene también problemas personales y demás, al ser personas integrales pueden incurrir en esos errores de forma más reiterada. Y puede ser con dolo y no con culpa, pero si lo puede distraer.

Acción Estratégica: Transparencia y Rendición de Cuentas
Mejorar la estrategia para lograr una mayor anuencia del sector externo, dado que solo se apersonan las personas internas.
Analizar si todas las propuestas están con las poblaciones vulnerables.

Acción Estratégica: Probidad y Anticorrupción
--



Revisar la formación de en ética y valores en el marco de la política Axiológica para tener funcionarios con una buena conducta.

Acción Estratégica: Colaboración Interna y Externa

Incluir una meta estratégica que incluya la labor que realiza la materia Penal Juvenil en la colaboración interna y externa con la prevención del delito.

Implementar estrategias que ayudan en una buena comunicación entre los despachos judiciales y las oficinas del OIJ, para la coordinación correcta sobre los expedientes judiciales y detenidos.

Acción Estratégica: Comunicación y Proyección Institucional

Hacer cápsulas donde se informe a nivel interno y externo sobre los abordajes de la criminalidad, usar página de Facebook para tener mayor alcance.

Que en los análisis que realiza la Dirección de Planificación se analice el impacto de las charlas en la prevención del delito, los resultados se comuniquen y se mejore la proyección institucional.

Incluir una meta estratégica que este asociado a toda la comunicación que se da en la materia Penal Juvenil.

Para la evaluación del PEI analizar si el cumplimiento de los objetivos tuvo un impacto, y si realizaron algún cambio en la imagen que tenía el usuario antes y después.

Contar con nuevas estrategias de comunicación para llegar a la población y mostrar las labores sustanciales que realiza la institución, con el objetivo que no se dé una desinformación.

Acción Estratégica: Desarrollo y Optimización de Procesos

Estandarización de procesos por medio de procedimientos acorde a la naturaleza de cada oficina.

Acción Estratégica: Buenas Prácticas

Tener la posibilidad de incluir buenas prácticas sin necesidad de ser parte del concurso.

Tener más personal capacitado que se comprometa en trabajar.

Acción Estratégica: Gestión Estrategia Institucional

Ejecutar más eficientemente y ágil el presupuesto de la institución.

Generar ideas para los despachos de como implementar las políticas institucionales.

Poder realizar modificaciones en las subpartidas y revisar los presupuestos existentes.

Simplificar los trámites administrativos o documentación a llenar en la administración de proyectos.

En el próximo PEI se incorporen más actores sociales, informes de Estado de la Justicia, agregar más actores de otros ámbitos.



Acción Estratégica: Gestión de Políticas Institucionales

No hay políticas institucionales sobre factores o problemas de atención al personal judicial, sobre la salud mental, adicciones, entre otros.

Acción Estratégica: Gestión de Políticas Institucionales

Simplificar la metodología para que sea más entendible para todos los usuarios del portafolio de proyectos.

Es necesario más capacitación al personal.

Se implementen metodologías ágiles en la institución para mejorar los resultados en corto tiempo.

Dirección de Gestión Humana

Acción Estratégica: Celeridad Judicial

Implementar salario emocional.

Que se brinde mayor recurso judicial a la materia penal para combatir la criminalidad.

Se debe reforzar el recurso humano tanto de apoyo y profesional. Además, de recursos tecnológicos a todas las zonas donde se tienen fiscalías.

Capacitación en la etapa de ejecución de la sentencia (remates, embargos).

Se requiere mejorar el acceso a las oportunidades de capacitación, ya que el personal, aunque se encuentre en capacitación le continúan ingresando asuntos en su oficina, se ha solicitado colaboración a la Dirección de Planificación en este aspecto, pero no se ha aceptado.

Acción Estratégica: Probidad y Anticorrupción

Fortalecer los incentivos salariales y que sean más competitivos como parte de mayores acciones preventivas para evitar faltas laborales y también promover acciones estratégicas que incentivan la cultura ética en la población judicial.

Implementar mecanismos desde el proceso de reclutamiento y selección del personal, debido a que actualmente puede ser que se flexibilicen procesos o requisitos para tener oferentes a los puestos vacantes.

Realizar estudio macro a los antecedentes para que escoger el personal idóneo.

Conocer que tan efectivos son los procesos de capacitación en este tema, para mejorar.

Acción Estratégica: Servicios Tecnológicos

Habilitar estaciones virtuales para que las personas usuarias tengan mayor acceso.

Acción Estratégica: Modalidades Alternativas de Trabajo

Que los despachos unipersonales tengan la posibilidad de realizar el teletrabajo, y definir las medidas de control que pueda tener el despacho.

Potencializar aún más el teletrabajo, y ser más flexible para la totalidad de los servidores. Promover que se pueda laborar no solo en el domicilio. Aprovechar el uso de la tecnología para potencializar el teletrabajo.
Estandarizar funcionamiento de distintos programas en el Poder Judicial igual que en otras instituciones. Por ejemplo, teletrabajo, que la institución solo permite un lugar, mientras que en otras instituciones se debe teletrabajar independientemente del lugar "físico".
Mantener misma forma de trabajo para todos los juzgados.
Ajustar el plan a las necesidades de la Defensa Pública, de tal forma que se logre coordinar quincenal o mensualmente su agenda de trabajo.
La propuesta sería que los mandos altos puedan realizar un análisis más integral para el tema del teletrabajo en las áreas de investigación, de tal manera que, exista mayor supervisión (retomar el tema del teletrabajo para casos específicos con buena supervisión).
Flexibilidad, debe darse modalidad de trabajo alternativo, también que los horarios 7:30 a 4:30 se sincronizan para una población para otra no, los horarios son demasiado rígidos, se establecen permisos especiales, pero ya con una lista de personas tácita que no tienen mucho sentido, hay que ir a una flexibilización de horarios y a un trabajo por objetivos.
Mayor capacitación al centro de conciliación para tener conciliaciones efectivas.

Acción Estratégica: Evaluación del Desempeño
La Evaluación debería aplicarse al personal permanente, pues dar seguimiento al desempeño de personal que no es fijo es complicado y no permite evaluar de una forma adecuada y más objetiva.
Debe enfatizar el tema de las habilidades blandas en la evaluación ya que no es un tema que se esté midiendo y que es importante para el servicio al usuario dentro de temas éticos y de valores institucionales.
Revisar si el mecanismo que se está utilizando para determinar si una persona es apta o no para el desempeño de sus funciones.
Se proyecta como un proyecto a futuro, para fortalecer las capacidades de las personas para la gestión.

Acción Estratégica: Reclutamiento y Selección de Personal
Para la Oficina de Atención a Víctima de Delitos existe un problema con el tema de la seguridad (tienen cuatro plazas propias - no contratadas ni del departamento de seguridad), en cuanto a la atención de emergencias para cubrir ese personal. En ocasiones, cuando algún oficial no puede asistir, no hay quien cubra el puesto y el Departamento de seguridad tampoco tiene personal de apoyo. Gestión Humana es quien realiza las labores de reclutamiento y selección, pero los tiempos para reclutar ese personal son procesos largos y afecta a la oficina. La propuesta es para involucrar a la OAPVD en la selección de ese personal o buscar estrategias para acortar los tiempos de reclutamiento de forma que se cuente con una bolsa de oferentes para realizar nombramientos con mayor celeridad.



Por otra parte, en el tema de las plazas de reserva de Ley para personas con discapacidad, se debería realizar un análisis para excluir esa reserva en ciertos puestos de trabajo que son meramente operativos, lo anterior, porque se complica la selección de personas elegibles de acuerdo con el personal en condición especial.
Se cuenta con personal en las listas de postulantes, sin embargo, la falta de idoneidad y conocimiento, hacen que se evite dar nombramientos, ya que no da rendimientos esperados.
El Poder Judicial debe implementar medidas ante el aumento de personal que ha abandonado la institución y además, ante las afectaciones que se han dado en cuanto a temas salariales.
Conviene darle prioridad al personal existente, para aprovechar la experiencia acumulada de las personas.
La institución carece de una estrategia adecuada para atraer personal nuevo, hay sistemas tan rigurosos que no permiten el adecuado ingreso a nuestras oficinas.
Dar continuidad al Taller de inducción general, "todos y todas construimos y fortalecemos el Poder Judicial" para generar un estado de pertenencia a la institución.

Acción Estratégica: Capacitación
Fortalecer la capacitación del tema de conocimiento de la materia de tránsito, para el personal juzgador (Jueces 1 y 3) y al Tribunal Evaluador.
Implementar un proceso real de reclutamiento y de capacitación para personal.
Capacitaciones en la materia agraria para tener un banco de oferentes para vacaciones y sustituciones en la materia Agraria.
Capacitación en la especialización del personal supernumerario, para la atención de penal juvenil, sobre todo ante los procesos inhibitorios.
Capacitación en la especialización de la materia penal juvenil por parte de la Escuela de manera periódica.
Que cuando se impartan capacitaciones se sustituya a las personas juzgadoras y técnicas judiciales porque las regionales porque en todas se hace la observación se dice que no se afecta el servicio público, no van a poder acceder a las capacitaciones, tiene prioridad los señalamientos.
Contar con una unidad de instructores facilitadoras para brindar capacitación y enseñen todo lo relacionado al tramites de causas del Ministerio Público.
Posibilidad de verificar la carencia de los nuevos profesionales a la hora de incorporar recurso humano de nuevo ingreso y aplicar capacitaciones específicas para este personal.
Valorar la posibilidad de que el personal defensor pueda separar espacios para poder asistir a las capacitaciones.
Mejorar la estrategia de capacitación institucional para contar siempre con personal idóneo al momento de efectuar sustituciones.
Valorar las materias que se están brindando en los cursos para priorizar y enfatizar los de mayor importancia.
Que se les permita utilizar todo el presupuesto asignado, que se les permita mantener a lo largo del año.

Acción Estratégica: Participación Ciudadana
Replicar estas actividades de capacitación a traductores, que permitan mejorar el servicio e incluso a otros grupos importantes para la institución.

Acción Estratégica: Carrera
Mejoras en las cargas de trabajo por tamaño de oficinas.
Implementar estrategias para la atención por el impacto positivo o negativo en el transitorio de las pensiones y jubilaciones.
Personal que conforman los Consejos de Administración que no se les reconoce ese esfuerzo, la institución no reconoce esa gran participación.

Acción Estratégica: Bienestar y Salud
Dar mayor soporte a con Ambiente laboral y mayor motivación a las personas.
Por parte del servicio de salud retomar las ferias de salud, actividades deportivas o de esparcimiento.
En la medición de cargas de trabajo considerar números, si no aspectos como el tipo de materia, complejidad de los asuntos y cantidad de intervinientes, por ejemplo.
Agregar a la dinámica teletrabajable, otra serie de prácticas (horarios diferenciados, por ejemplo, flexibilidad de jornadas laborales) que resulten atractivas al empleado actual y futuro.
Promover el bienestar y la salud con las visitas a las diferentes regiones a nivel nacional.
Implementar programas con actividades presenciales.

Ministerio Público
Acción Estratégica: Celeridad Judicial
Que la Unidad de la Fiscalía encargada de distribuir el recurso esté atenta a apoyar esas fiscalías que por alguna situación se incremente la cantidad de casos se le apoye con más personal hasta disminuir el circulante que causo ese aumento. Esto para mejorar la celeridad de los expedientes.
Se requiere una política criminal por parte de la Fiscalía General de la República más eficiente para tramitación de delitos menores.
Mejorar la política criminal del Ministerio Público de forma que sea más objetiva.

Acción Estratégica: Justicia Restaurativa
Continuar fortaleciendo las fiscalías en estos temas. Y no se contabilice con cantidad de casos a salidas alternas, porque no todos los delitos permiten que se remita a medidas alternas por las limitaciones de ley.



Centro de Apoyo, Coordinación y Mejoramiento de la Función Jurisdiccional
Acción Estratégica: Medidas Alternas
Instar a los despachos a que se promueva la conciliación.
Identificar los expedientes más antiguos y si es posible buscar a las partes, ya sea vía telefónica o citas para llegar a algún arreglo entre éstos, coordinando también con la Fuerza Pública para un seguimiento mayor del resultado de citas o localizaciones.
Que la persona técnica de los Centros de Conciliación se encargue de las llamadas de recordatorio a las partes para asistir a las audiencias de conciliación y les explica todo el procedimiento del carné, depósitos, comprobantes de asistencia, etc. y que el juez conciliador a más tardar al día siguiente remita las resoluciones listas
Sensibilizar tanto a los jueces como al personal de apoyo, en los beneficios de promover las medidas alternas y los resultados en reducción de los niveles de trámite de los expedientes y agilizar la atención de los procesos.

Comisiones Institucionales
Acción Estratégica: Medidas Alternas
Aumentar las acciones preventivas, como la adolescencia, es muy importante, acciones en escuelas y colegios. Existen fiscalías que realizan estas acciones preventivas.
Que los superiores se cuestionen e investiguen a las personas que nombrarán en estos puestos.

Acción Estratégica: Abordaje Integral a la Criminalidad
La materia de tránsito contribuya no solo en la parte penal, sino desde la materia de tránsito del punto operativo, con relación a todo lo que tiene que ver con estrategias y el abordaje integral de la criminalidad, por lo que se considera relevante considerarlo en la acción.
Regulación por medio de reglamento en donde se disponga la prevención del delito como obligatorio.
Desde la Oficina de Atención a la Víctima de Delitos es importante reflejar que, en el tema procesal, para el ámbito jurisdiccional en muchas ocasiones privan más los derechos de las personas imputadas que la seguridad, la integridad y la vida de las personas protegidas, esto por cuanto, se realizan informes técnicos de los procesos y se mantiene en las calidades de las personas protegidas, sin embargo, cuando el caso llega a juicio se revelan esos datos y de esta manera la gente prefiere salir del programa antes de exponer su integridad cuando se revelen esos datos en juicio. Se debería adoptar una tendencia más inclinada a proteger los datos de víctimas y testigos, al menos, en asuntos de delincuencia organizada.
Establecer nuevamente las cuantías para los hurtos que se dividan en mayores y menores.
Hacer nuevas reformas normativas que se ajusten a la realidad social, para mejorar la atención de los usuarios y usuarias para lograr ser un Poder Judicial más eficiente, célere y rápido.
La Justicia Restaurativa debe de hacer una campaña para fomentar, desde la escuela se podría implementar y dar esa explicación desde la sociedad a temprana edad.

Acción Estratégica: Participación Ciudadana

Implementar mecánicas que permitan mejorar el acceso a la justicia de todas las personas eliminando las brechas tecnológicas.

Acción Estratégica: Desarrollo y Optimización de Procesos

Enviar los embargos a los bancos de manera digital, se economiza tiempo y papel.

Acción Estratégica: Modalidades Alternativas de Trabajo

Se requiere la participación de las Comisiones Jurisdiccionales para definir la forma de aplicar el teletrabajo en cada una de las materias, atendiendo a sus particularidades.

Corte Plena

Acción Estratégica: Abordaje Integral a la Criminalidad

Valorar la forma de integrar o de manifestar el abordaje de la criminalidad por parte del Poder Judicial en relación con otros poderes de la República.

Acción Estratégica: Probidad y Anticorrupción

Es importante dar un cambio cultural, el dar cuentas debe verse como algo positivo y no como una alerta de persecución, en la institución se debe de cambiar el paradigma en relación con la rendición de cuentas como algo negativo sino como un aspecto que nos permite avanzar de forma estructurada, integrada, clara y objetiva.

Acción Estratégica: Comunicación y Proyección Institucional

Fomentar y crear acciones que incentiven aún más las coordinaciones o lazos entre instancias externas e internas.

Dirección Ejecutiva

Acción Estratégica: Abordaje Integral a la Criminalidad

Dotar de una infraestructura óptima, más segura, tanto para el personal judicial como para las personas detenidas, tener una infraestructura acorde a las necesidades que tiene el Organismo de Investigación judicial para poder dar ese abordaje integral.

Acción Estratégica: Abordaje Integral a la Criminalidad

Contar con el espacio y recursos para generar ideas sobre realizar ferias de información a la población. Podría mejorar con el espacio debido.

Asamblea Legislativa



Acción Estratégica: Abordaje Integral a la Criminalidad
Mayor presupuesto para adquirir licencias necesarias para el cibercrimen.

Acción Estratégica: Justicia Restaurativa
Aumentar la cantidad de recurso presupuestario asignado en la materia.

Acción Estratégica: Comunicación y Proyección Institucional
Dotar de presupuesto para efectuar más actividades de comunicación y divulgación.

Consejo Superior
Acción Estratégica: Probidad y Anticorrupción
Reconocimiento al personal judicial que trabaja con mística y que realizan con éxito su labor y con ello minimizar la corrupción.
Que no solo se de los reconocimientos por tiempo servido al personal judicial, sino que se valore la veracidad de los hechos ya que como empleados judiciales somos objeto por acusar en la inspección judicial, y con ello no se entregan los certificados de reconocimiento, por lo que se debe de revisar los requisitos que se toman consideración para dichos certificados.

Dirección Jurídica
Acción Estratégica: Modalidades Alternativas de Trabajo
Incluirse expresamente la posibilidad legal de que los Tribunales de Juicio Penales, tengan la opción, con la supervisión del Juez o Jueza que coordine, del teletrabajo residual, entendido este como aquella modalidad de teletrabajo que permite a las personas juzgadoras que en medio de juicios o audiencias tengan redacciones de sentencias o votos pendientes.

2.15. Plan Estratégico Tecnológico del Poder Judicial PETIC 2021-2030)

El Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y la Comunicación (PETIC) del Poder Judicial de Costa Rica para el período 2021-2030, tiene como objetivo principales “Definir las estrategias y acciones institucionales que orienten el desarrollo tecnológico para facilitar el acceso, uso y apropiación de las tecnologías de información y comunicaciones, con el fin de transformar los procesos de gestión institucionales y los servicios dirigidos a los usuarios, en cumplimiento de los objetivos y estrategias del Poder Judicial.” (Poder Judicial, 2021, pág. 12)

Por medio del PETIC se busca guiar la transformación digital del Poder Judicial ante un entorno cambiante que evoluciona rápidamente en función de las nuevas tendencias y demandas ciudadanas. Para ello, busca aprovechar al máximo las TIC en función del cumplimiento de la visión y misión institucional a fin de garantizar que las inversiones y el desarrollo tecnológico estén alineados con los objetivos estratégicos del Poder Judicial, evitando

esfuerzos aislados y optimizando el uso de recursos.

La hoja de ruta del PETIC, que se extiende hasta el año 2030, se estructura en torno a tres componentes principales:

Figura 45. Ruta del Plan Estratégico de Tecnologías de Información y Comunicaciones. 2021-2035



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Plan Estratégico Tecnológico 2021-2030.

En el PETIC, se definen los siguientes objetivos específicos:

El plan se basa en un análisis exhaustivo del contexto institucional, incluyendo las partes interesadas, la estrategia institucional, el estado actual de la tecnología, las tendencias tecnológicas y un análisis FODA. A partir de este análisis, se identificaron las prioridades de cambio y se definieron iniciativas estratégicas para guiar el desarrollo tecnológico en los próximos años.

1. Articular la gestión de TI con cada una de las líneas estratégicas institucionales.
2. Desarrollar lineamientos para orientar el crecimiento, mantenimiento y fortalecimiento tecnológico del Poder Judicial.
3. Definir el mapa de ruta del PETIC para el Poder Judicial.
4. Presentar las iniciativas de proyectos que permiten atender las necesidades de todas las áreas del Poder Judicial.
5. Proponer un plan para la inclusión de las nuevas tecnologías en el Poder judicial.

El PETIC se estructura en torno a cinco temas estratégicos:

- **Servicios Tecnológicos:** Mayor oferta de servicios institucionales dirigidas a las personas usuarias externas que permitan la generación de valor público, la seguridad jurídica y la garantía del acceso a la información y los trámites del Poder Judicial en el marco de la eficacia.
- **Soluciones Inteligentes:** Nuevas formas de trabajo en el Poder Judicial soportadas por las TIC que faciliten la eficiencia organizacional y la reducción del gasto público.
- **Colaboración Inclusiva:** Incrementar la colaboración inclusión, participación y representatividad en los procesos institucionales de toma de decisiones a la gestión y resolución de los casos y asuntos tramitados en el Poder Judicial.



- Alfabetización Digital: Incremento de la cultura digital del personal judicial y de las personas usuarias de los servicios digitales institucionales.
- Capacidad Tecnológica: Mayor flexibilidad y capacidad de la adaptación en la creación, gestión y entrega de soluciones tecnológicas por partes de las áreas que gestionan las TIC en el Poder Judicial.

El PETIC 2021-2030 es una hoja de ruta para la transformación digital del Poder Judicial de Costa Rica, con el objetivo de mejorar la eficiencia, transparencia y acceso a la justicia para todos los ciudadanos. La implementación exitosa de este plan dependerá del compromiso de todas las partes interesadas y de la asignación adecuada de recursos.

Proyectos de la DTIC: La DTI maneja un portafolio de proyectos que contribuyen a la estrategia institucional y que están asociados al cumplimiento regulatorio.

Algunos de los proyectos en ejecución que gestiona la Dirección de Tecnología y que se requirieren continuar como parte del PETIC en los años venideros son:

- Desarrollo del nuevo Sistema de Gestión de Expedientes Judiciales (SGA)
- Modernización del sistema de Gestión en Línea
- Rediseño y Migración del SIGAPJ
- Proyecto Observatorio Judicial
- Integración del Sistema Integrado de Ejecución Presupuestaria (SIGA-PJ) con el Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP)
- Diseño e implementación de la automatización robótica de procesos
- Rediseño y migración de telefonía IP
- Modelo de Gestión de Presupuestos Plurianuales
- Sistema de Gestión del Plan Estratégico Institucional
- Variaciones en el Sistema de Pago, Reglamentos y Procedimientos producto de la Ley 9635

Tendencias tecnológicas: El PETIC 2021-2030 menciona una lista tendencias tecnológicas que se consideran relevantes y aplicables al contexto de la institución, las cuales son:

Figura 46. Lista de tecnológicas listas para adoptarse en el Poder Judicial.

TECNOLOGÍAS LISTAS

Son tecnologías maduras y ampliamente disponibles en el mercado, que el Poder Judicial puede adoptar de manera relativamente rápida y sencilla para mejorar sus procesos y servicios. Algunas de estas tecnologías incluyen:

 <p>Wi Fi 6</p> <p>Este nuevo estándar de conectividad inalámbrica ofrece mayor velocidad y capacidad, lo que mejoraría la experiencia de los usuarios en las oficinas judiciales.</p>	 <p>Realidad virtualizada</p> <p>Esta tecnología podría utilizarse en juicios y audiencias para permitir la inspección de lugares o la recepción de declaraciones de forma remota, optimizando recursos y mejorando la eficiencia.</p>	 <p>Power Apps</p> <p>Esta herramienta de Microsoft permite crear aplicaciones móviles, de escritorio y web de forma sencilla, lo que podría ser útil para desarrollar soluciones a medida para las necesidades específicas del Poder Judicial.</p>
 <p>Contenedores</p> <p>Esta tecnología permite empaquetar y aislar aplicaciones, mejorando su rendimiento, seguridad y escalabilidad.</p>	 <p>Verificación biométrica</p> <p>Esta tecnología permite verificar la identidad de las personas de forma segura y eficiente, lo que podría ser útil en diversos trámites y procesos judiciales.</p>	 <p>RPA (Automatización Robótica de Procesos)</p> <p>Permite automatizar tareas repetitivas y manuales, liberando al personal para que se enfoque en labores más complejas y estratégicas.</p>
 <p>Sistemas Accesibles</p> <p>El cumplimiento de la normativa WCAG garantiza que los sistemas web sean accesibles para todas las personas, independientemente de sus capacidades.</p>	 <p>Firma digital en audios y videos</p> <p>Esta tecnología garantiza la integridad y autenticidad de los archivos multimedia, lo que es crucial en el contexto judicial.</p>	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Plan Estratégico Tecnológico 2021-2030.

Figura 47. Lista de tecnologías emergentes que aún están en desarrollo o en proceso de adopción.

TECNOLOGÍAS EMERGENTES

Son tecnologías innovadoras que aún están en desarrollo o en proceso de adopción, pero que tienen el potencial de transformar significativamente la forma en que el Poder Judicial opera y brinda servicios. Algunas de estas tecnologías incluyen:

 <p>Edge Computing</p> <p>Este modelo de diseño para entornos de IoT permite acercar los recursos informáticos a los dispositivos y sensores que generan datos, reduciendo la latencia y mejorando la eficiencia en el procesamiento de información.</p>	 <p>Blockchain</p> <p>Esta tecnología permite la transferencia segura de datos digitales, lo que podría ser útil para certificar transacciones y garantizar la integridad de la información en el Poder Judicial.</p>	 <p>API Gateway</p> <p>Actúa como un punto de entrada único y seguro para acceder a múltiples servicios y microservicios, facilitando la administración y el control de las APIs.</p>	 <p>Inteligencia Artificial</p> <p>Aprendizaje automático, agentes virtuales, reconocimiento de voz, procesamiento de lenguaje natural, big data: Se espera aprovechar estas tecnologías para mejorar la prevención del delito, apoyar la gestión de las oficinas judiciales, facilitar la resolución de casos, fortalecer el análisis criminal y mejorar los servicios al ciudadano.</p>	 <p>Microservicios</p> <p>Este enfoque de arquitectura de software permite descomponer las aplicaciones en servicios más pequeños e independientes, lo que facilita su desarrollo, mantenimiento y escalabilidad.</p>
--	---	---	---	---

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Plan Estratégico Tecnológico 2021-2030.

Adicionalmente, se identifican tecnologías que requieren revisión adicional, que son aquellas que podrían ser beneficiosas para el Poder Judicial, pero que requieren un análisis más profundo para determinar su aplicabilidad y viabilidad. Tales como WebAssembly: esta

tecnología permite ejecutar código de alto rendimiento en navegadores web, lo que podría mejorar la eficiencia de las aplicaciones web del Poder Judicial

Obsolescencia tecnológica: La Institución ha logrado avances significativos en su desarrollo tecnológico, pero que la gran cantidad de sistemas y la complejidad de mantenerlos actualizados presentan un desafío. El impacto de la información y las tecnologías es amplio y se refleja en diversas estadísticas.

El análisis de la obsolescencia de los sistemas de información, utilizando un modelo de la Unidad de Arquitectura de Sistemas, revela que:

- La Dirección de Tecnología de Información (DTI), la Plataforma de Información Policial (PIP) y la Unidad de Tecnologías de la Información (UTI) gestionan un total de 144 aplicaciones.
- La DTI administra 67 sistemas, la PIP 46 y la UTI 31.
- Un 34% de estos sistemas presenta un alto riesgo de obsolescencia, lo que significa que requieren atención urgente para evitar problemas de funcionalidad y seguridad.
- Un 41% de los sistemas tiene un riesgo medio de obsolescencia, lo que indica que se deben tomar medidas para actualizarlos o reemplazarlos en un futuro cercano.
- Solo un 25% de los sistemas presenta un bajo riesgo de obsolescencia.

El documento también detalla la obsolescencia en otras áreas tecnológicas:

- Equipo de usuario final: El 25% del equipo de cómputo está obsoleto, lo que puede afectar la productividad y la eficiencia de los funcionarios.
- Equipos e infraestructura de telecomunicaciones: La obsolescencia en esta área es solo del 2%, gracias a inversiones realizadas en años anteriores.
- Servidores y almacenamiento: La obsolescencia en servidores es del 25%, mientras que en almacenamiento es del 0%. Se espera mantener un porcentaje máximo de obsolescencia del 15% en servidores en los próximos años.

Ante el riesgo de obsolescencia que puede comprometer la seguridad informática y aumentar los costos de mantenimiento, se propone la estrategia para disminuir este riesgo, que incluye:

- Combinación de desarrollo interno y contratación de servicios externos.
- Modularización de los sistemas para concentrar los esfuerzos de actualización en las partes más utilizadas.
- Uso de contenedores y microservicios para mejorar la portabilidad y la capacidad de actualización de los sistemas.
- Estandarización de procesos para reducir la complejidad de los sistemas.
- Manejo adecuado de excepciones para evitar sobrecargar los sistemas con funcionalidades poco utilizadas.

- Elaboración de una estrategia de migración a la nube para aprovechar las ventajas de **la infraestructura como servicio**.

El PETIC también incluye iniciativas específicas para abordar la obsolescencia en cada área tecnológica, como la implementación de redes Wi-Fi 6, la adopción de arquitecturas de redes definidas por software y la actualización de la plataforma de telecomunicaciones y de usuario final.

Riesgos tecnológicos: El PETIC reconoce estos riesgos y propone estrategias y acciones para mitigarlos y gestionarlos de manera efectiva. La implementación exitosa del plan dependerá en gran medida de la capacidad del Poder Judicial para anticipar y responder a estos riesgos de manera proactiva y adaptativa. La Dirección de Tecnología de la Comunicación e Información define su propio modelo de gestión de riesgos basado en 4 etapas: Marco de Gestión, Establecimiento del Contexto, Evaluación y Tratamiento de Riesgos.

Del análisis y revisión del PETIC se logran identificar los siguientes riesgos:

Riesgos estratégicos tecnológicos:

- **Obsolescencia tecnológica:** La rápida evolución de la tecnología puede hacer que los sistemas y equipos se vuelvan obsoletos rápidamente, lo que puede afectar la eficiencia, la seguridad y la capacidad de respuesta del Poder Judicial. El documento destaca la necesidad de invertir en la actualización y renovación de la infraestructura tecnológica para mitigar este riesgo.
- **Falta de recursos:** La implementación del PETIC requiere una inversión significativa en recursos humanos, financieros y materiales. La falta de recursos suficientes podría retrasar o limitar la ejecución de las iniciativas propuestas, afectando el logro de los objetivos estratégicos.
- **Resistencia al cambio:** La adopción de nuevas tecnologías y procesos puede generar resistencia por parte del personal judicial y de los usuarios. Es importante gestionar adecuadamente el cambio y brindar capacitación y apoyo para garantizar una transición fluida y exitosa.
- **Seguridad de la información:** El aumento del uso de las TIC también incrementa el riesgo de ciberataques y violaciones de la seguridad de la información. El Poder Judicial debe implementar medidas de seguridad robustas y promover una cultura de ciberseguridad para proteger sus sistemas y datos.

Otros riesgos mencionados en el documento:

- **Brecha digital:** La falta de acceso a la tecnología y la falta de habilidades digitales pueden limitar la capacidad de los ciudadanos para interactuar con el Poder Judicial y acceder a la justicia. El PETIC busca reducir esta brecha mediante la promoción de la alfabetización digital y la creación de servicios accesibles para todos.



- Dependencia de proveedores externos: La contratación de servicios y soluciones tecnológicas a proveedores externos puede generar dependencia y riesgos asociados a la calidad, la continuidad y la seguridad de estos servicios. El Poder Judicial debe gestionar adecuadamente estas relaciones y buscar un equilibrio entre la contratación externa y el desarrollo interno de capacidades.
- Cambios en la legislación y las políticas: La evolución de la legislación y las políticas públicas puede afectar la implementación del PETIC y requerir ajustes en las estrategias y acciones propuestas. Es importante mantenerse actualizado sobre estos cambios y adaptar el plan de manera oportuna.

Iniciativas tecnológicas: El PETIC plantea una serie de iniciativas que se dividen en dos grandes grupos: las vinculadas con cambios estratégicos institucionales y las de carácter operativo. Algunas iniciativas son:

Iniciativas estratégicas:

Estas iniciativas buscan apoyar directamente la estrategia institucional a través del rediseño de procesos, la creación de nuevos servicios y la automatización de flujos de trabajo.

- Implementación de un Sistema Gestor de Documentos: busca centralizar y mejorar la administración de los documentos generados en el Poder Judicial, facilitando su acceso y control de versiones.
- Disminución de los porcentajes de obsolescencia de las soluciones: busca mantener los sistemas actualizados y reducir los riesgos de seguridad y los costos de mantenimiento.
- Desarrollo de sistemas accesibles o incorporación de accesibilidad en sistemas Web: busca garantizar que todas las personas puedan acceder a los servicios en línea del Poder Judicial, independientemente de sus capacidades.
- Manejo de streaming para archivos de audio o video: busca permitir la consulta en línea de grabaciones de audiencias y juicios, así como la presentación de pruebas en formato multimedia
- Solicitud y entrega de la hoja de delincuencia por medios electrónicos: busca agilizar y facilitar el trámite de solicitud y obtención de la hoja de delincuencia, evitando que los ciudadanos tengan que presentarse físicamente en las oficinas.
- Implementación del Sistema de Gestión en Azure Virtual Desktop: busca reducir costos y optimizar recursos al utilizar la nube para el acceso remoto a los sistemas de gestión de expedientes judiciales
- Uso de Inteligencia Artificial para la recomendación de sentencias: busca aprovechar la IA para analizar casos y recomendar sentencias, mejorando la eficiencia y la consistencia en la toma de decisiones.
- Asistente Jurídico Digital de búsqueda de Jurisprudencia: busca facilitar la búsqueda de jurisprudencia relevante mediante el procesamiento de lenguaje natural.
- Disminución de casos prescritos: busca implementar mecanismos para identificar y prevenir la prescripción de casos, mejorando la eficiencia y la imagen del Poder Judicial



Iniciativas operativas: se enfocan en mejorar la capacidad de la DTI para atender las necesidades institucionales, incluyendo la actualización de infraestructura, la mejora de procesos internos y la adopción de nuevas herramientas y tecnologías. Algunas de las iniciativas operativas mencionadas son:

- Implementación del Protocolo Wi-Fi 6.0: busca mejorar la velocidad y capacidad de la red inalámbrica institucional
- Implementación de un control de dispositivos móviles autorizados a la conectividad en la red inalámbrica institucional: busca mejorar la seguridad de la red inalámbrica mediante el registro y control de los dispositivos autorizados a conectarse
- Implementación de Redes WAN gestionadas por Software: busca simplificar la administración y reducir los costos de la red de área amplia del Poder Judicial
- Actualización de la Plataforma de Telecomunicaciones: busca mantener la infraestructura de telecomunicaciones actualizada y en óptimas condiciones
- Implementación del Control de Acceso a la Red a nivel Nacional: busca mejorar la seguridad de la red mediante la implementación de un control de acceso basado en el protocolo 802.1x
- Actualización de la Plataforma de Usuario Final: busca mantener el equipo de cómputo de las oficinas judiciales actualizado y en buen estado

Figura 48. Lista de iniciativas estratégicas y operativas mencionadas en el PETIC 2021-2030

Iniciativas estratégicas: Estas iniciativas buscan apoyar directamente la estrategia institucional a través del rediseño de procesos, la creación de nuevos servicios y la automatización de flujos de trabajo.

- Implementación de un Sistema Gestor de Documentos: busca centralizar y mejorar la administración de los documentos generados en el Poder Judicial, facilitando su acceso y control de versiones.
- Disminución de los porcentajes de obsolescencia de las soluciones: busca mantener los sistemas actualizados y reducir los riesgos de seguridad y los costos de mantenimiento.
- Desarrollo de sistemas accesibles o incorporación de accesibilidad en sistemas Web: busca garantizar que todas las personas puedan acceder a los servicios en línea del Poder Judicial, independientemente de sus capacidades.
- Manejo de streaming para archivos de audio o video: busca permitir la consulta en línea de grabaciones de audiencias y juicios, así como la presentación de pruebas en formato multimedia
- Solicitud y entrega de la hoja de delincuencia por medios electrónicos: busca agilizar y facilitar el trámite de solicitud y obtención de la hoja de delincuencia, evitando que los ciudadanos tengan que presentarse físicamente en las oficinas.
- Implementación del Sistema de Gestión en Azure Virtual Desktop: busca reducir costos y optimizar recursos al utilizar la nube para el acceso remoto a los sistemas de gestión de expedientes judiciales
- Uso de Inteligencia Artificial para la recomendación de sentencias: busca aprovechar la IA para analizar casos y recomendar sentencias, mejorando la eficiencia y la consistencia en la toma de decisiones.
- Asistente Jurídico Digital de búsqueda de Jurisprudencia: busca facilitar la búsqueda de jurisprudencia relevante mediante el procesamiento de lenguaje natural.
- Disminución de casos prescritos: busca implementar mecanismos para identificar y prevenir la prescripción de casos, mejorando la eficiencia y la imagen del Poder Judicial

Iniciativas operativas: se enfocan en mejorar la capacidad de la DTI para atender las necesidades institucionales, incluyendo la actualización de infraestructura, la mejora de procesos internos y la adopción de nuevas herramientas y tecnologías. Algunas de las iniciativas operativas mencionadas son:

- Implementación del Protocolo Wi-Fi 6.0: busca mejorar la velocidad y capacidad de la red inalámbrica institucional
- Implementación de un control de dispositivos móviles autorizados a la conectividad en la red inalámbrica institucional: busca mejorar la seguridad de la red inalámbrica mediante el registro y control de los dispositivos autorizados a conectarse
- Implementación de Redes WAN gestionadas por Software: busca simplificar la administración y reducir los costos de la red de área amplia del Poder Judicial
- Actualización de la Plataforma de Telecomunicaciones: busca mantener la infraestructura de telecomunicaciones actualizada y en óptimas condiciones
- Implementación del Control de Acceso a la Red a nivel Nacional: busca mejorar la seguridad de la red mediante la implementación de un control de acceso basado en el protocolo 802.1x
- Actualización de la Plataforma de Usuario Final: busca mantener el equipo de cómputo de las oficinas judiciales actualizado y en buen estado

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Plan Estratégico Tecnológico 2021-2030.

2.16. Análisis del Riesgos Estratégicos.

A partir del oficio 369-CI-2024 proporcionado por la Oficina de Control Interno, a continuación, se presenta el análisis de los riesgos estratégicos en diferentes ámbitos del Poder Judicial para el período 2019-2023. Los ámbitos analizados incluyen el jurisdiccional, administrativo, auxiliar de justicia (Defensa Pública, Ministerio Público y Organismo de Investigación Judicial).

Figura 49. El análisis se basa en la identificación de riesgos en cinco temas estratégicos:



Fuente: Elaboración propia a partir del oficio 369-CI-2024.

Para cada tema estratégico, se definen objetivos específicos y se identifican los riesgos que podrían obstaculizar su cumplimiento.

Principales Riesgos identificados a partir del oficio 369-CI-2024, de manera resumida son:

Figura 50. Riesgos Institucionales



Fuente: Elaboración propia a partir del oficio 369-CI-2024.

El análisis de riesgos estratégicos es una herramienta valiosa para identificar y gestionar los desafíos que enfrenta el Poder Judicial. Al comprender estos riesgos, la institución puede tomar medidas preventivas y correctivas para garantizar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y mejorar la administración de justicia en Costa Rica.

Tabla 42 Riesgos Estratégicos del Ámbito Jurisdiccional.

DISTRIBUCIÓN DE RIESGOS BAJO EL MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL 2019-2024		
TEMA	OBJETIVO	RIESGO
1-Resolución Oportuna de	1.1- Resolver conflictos de forma imparcial, célere y eficaz, para	1.1.1-Prescripción de casos. -(1350) (*)
		1.1.2-Mora Judicial. -(1350)

Conflictos	contribuir con la democracia y la paz social.	1.1.3- Faltante de salas de juicio -(1350) 1.1.4-Atender carga de trabajo sin considerar prioridad que establecen los datos estadísticos -(1200)
2-Confianza y probidad en la justicia	2.1-Fortalecer la confianza de la sociedad con probidad en el servicio de justicia, para contribuir con el desarrollo integral y sostenible del país.	2.1.1-Negligencia. -(1350) 2.1.2-Choques y cancelación de audiencias. -(1350) 2.1.3- Desatender procesos en los que participan personas indígenas. -(1200) 2.1.4- No completar correctamente las casillas en sistema de Gestión. -(1080)
3-Optimización e innovación de los servicios judiciales	3.1-Optimizar los recursos institucionales e impulsar la innovación de los procesos judiciales, para agilizar los servicios de justicia.	3.1.1-Extravío de expedientes, legajos, documentos o escritos. -(1350) 3.1.2-Sobrecarga de trabajo por puesto. -(1350) 3.1.3-Inadecuada capacitación del personal nuevo. -(1350) 3.1.4-Aumento del Circulante. -(1350)
4-Gestión del Personal	4.1-Mejorar la idoneidad competencial, el compromiso y el bienestar del personal judicial, con el fin de alcanzar la excelencia en la Administración de Justicia.	4.1.1-Imposibilidad de sustituir personal por periodos cortos -(1350) 4.1.2- Lesiones a la integridad física y Psicológica de funcionarios y personas usuarias. - (1350) 4.1.3-Alta rotación de personal. - (1350) 4.1.4-Incumplimiento de cuotas. - (1350)
5- Planificación Institucional	5.1-Dirigir la gestión judicial en función de las prioridades institucionales con el fin de maximizar el uso de los recursos	5.1.1-Deterioro, pérdida o sustracción de activos -(1350) 5.1.2-Lenta atención de reportes informáticos. - (1350) 5.1.3-Deterioro de la infraestructura. - (1350) 5.1.4-Compartir claves personales para el ingreso a los sistemas. -(1350)

Fuente: Tomado del oficio 369-CI-2024.

Tabla 43 Riesgos Estratégicos del Ámbito Administrativo.

DISTRIBUCIÓN DE RIESGOS BAJO EL MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL 2019-2024		
TEMA	OBJETIVO	RIESGO
1-Resolución Oportuna de Conflictos	1.1- Resolver conflictos de forma imparcial, célere y eficaz, para	1.1.1-Tardía gestión de las comunicaciones judiciales. - (1350) (*)
		1.1.2-Incumplimiento de cuotas. (1350)

	contribuir con la democracia y la paz social.	1.1.3- Actos de corrupción (1050) 1.1.4-Falta de soporte administrativo para la continuidad del servicio en jornada vespertina (960)
2-Confianza y probidad en la justicia	2.1-Fortalecer la confianza de la sociedad con probidad en el servicio de justicia, para contribuir con el desarrollo integral y sostenible del país.	2.1.1- Retraso en el trámite y caducidad de procesos disciplinarios. (1350) 2.1.2- Deterioro en el trato y calidad del servicio que se brinda a la persona usuaria. (1350) 2.1.3- Retrasos en la implementación de los procedimientos establecidos en la Ley Marco Empleo Público. (840) 2.1.4- Omitir informes de rendición de cuentas (840)
3-Optimización e innovación de los servicios judiciales	3.1-Optimizar los recursos institucionales e impulsar la innovación de los procesos judiciales, para agilizar los servicios de justicia.	3.1.1-Incumplimiento de contratos. (1350) 3.1.2-Atraso en el análisis de los proyectos legislativos con incidencia sobre el Poder Judicial. (1350) 3.1.3- Información en páginas Web del Poder Judicial desactualizada. (1200) 3.1.4-Extravió de documentos. (1050)
4-Gestión del Personal	4.1-Mejorar la idoneidad competencial, el compromiso y el bienestar del personal judicial, con el fin de alcanzar la excelencia en la Administración de Justicia.	4.1.1-Deserción del talento humano (1350) 4.1.2-Sobrecarga de trabajo por puesto. (1350) 4.1.3-Deterioro de la salud física y mental del personal. (1350) 4.1.4-Puestos vacantes sin nombramiento. (1350)
5- Planificación Institucional	5.1-Dirigir la gestión judicial en función de las prioridades institucionales con el fin de maximizar el uso de los recursos	5.1.1-Reducción presupuestaria (1350) 5.1.2-Deterioro de la infraestructura y falta de adecuación a las necesidades del servicio encomendado. (1350) 5.1.3-Interrupción y hackeo de sistemas automatizados. (1350) 5.1.4-Lenta presentación de informes requeridos para el proceso de toma de decisiones. (1350)

Fuente: Tomado del oficio 369-CI-2024.

Tabla 44 Riesgos Estratégicos del Ámbito Auxiliar de Justicia - Defensa Pública.

DISTRIBUCIÓN DE RIESGOS BAJO EL MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL 2019-2024		
TEMA	OBJETIVO	RIESGO

1-Resolución Oportuna de Conflictos	1.1- Resolver conflictos de forma imparcial, celeridad y eficaz, para contribuir con la democracia y la paz social.	1.1.1- Deterioro en la calidad del servicio que se brinda a la persona usuaria. -(1350) (*)
		1.1.2- Aumento en la carga de trabajo. -(1350)
		1.1.3- Suspensión de las visitas carcelarias. -(1350)
		1.1.4- Vencimiento de plazos. -(1350)
2-Confianza y probidad en la justicia	2.1-Fortalecer la confianza de la sociedad con probidad en el servicio de justicia, para contribuir con el desarrollo integral y sostenible del país.	2.1.1-Trato inadecuado a la persona usuaria. -(1350)
		2.1.2-Desactualización de datos en sistemas. -(1350)
		2.1.3- No alcanzar nivel de confianza necesario en la probidad del funcionario y el Sistema de Administración de Justicia. -(1350)
		2.1.4- Inadecuada rendición de cuentas. -(1200)
3-Optimización e innovación de los servicios judiciales	3.1-Optimizar los recursos institucionales e impulsar la innovación de los procesos judiciales, para agilizar los servicios de justicia.	3.1.1- Inhabilitación de las estaciones virtuales. -(1350)
		3.1.2-Desconocimiento de usuarios sobre los servicios disponibles. -(1350)
		3.1.3- Indisponibilidad de datos e información contenida en sistemas. -(1350)
		3.1.4- Suspensión de actividades de capacitación. -(1350)
4-Gestión del Personal	4.1-Mejorar la idoneidad competencial, el compromiso y el bienestar del personal judicial, con el fin de alcanzar la excelencia en la Administración de Justicia.	4.1.1-Ausentismo del personal. -(1350)
		4.1.2-infraestructura inadecuada. -(1350)
		4.1.3- Lesiones a la integridad física y psicológica de funcionarios y personas usuarias. -(1350)
		4.1.4-Capacitación desactualizada e insuficiente. -(1350)
5- Planificación Institucional	5.1-Dirigir la gestión judicial en función de las prioridades institucionales con el fin de maximizar el uso de los recursos	5.1.1-Limitaciones presupuestarias. -(1350)
		5.1.2-Uso inadecuado de sistemas para buscar información en expedientes. -(1350)
		5.1.3-inadecuada supervisión del personal. -(1200)
		5.1.4- Descontrol ante eventos disruptivos que requieran evacuar el edificio. -(1050)

Fuente: Tomado del oficio 369-CI-2024.

Tabla 45 Riesgos Estratégicos del Ámbito Auxiliar de Justicia – Ministerio Público.

DISTRIBUCIÓN DE RIESGOS BAJO EL MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL 2019-2024		
TEMA	OBJETIVO	RIESGO
1-Resolución Oportuna de Conflictos	1.1- Resolver conflictos de forma imparcial, célere y eficaz, para contribuir con la democracia y la paz social.	1.1.1-Prescripción de causas. -(1350) (*)
		1.1.2-Retraso en la tramitación. -(1350)
		1.1.3- Incumplimiento de plazos. -(1350)
		1.1.4-Aumento del circulante -(1200)
2-Confianza y probidad en la justicia	2.1-Fortalecer la confianza de la sociedad con probidad en el servicio de justicia, para contribuir con el desarrollo integral y sostenible del país.	2.1.1-Actos de corrupción. -(1350)
		2.1.2- Pérdida de documentos y/o evidencias. - (1350)
		2.1.3- Desactualización de información en sistemas. - (1200)
		2.1.4- Omitir informes de rendición de cuentas. - (900)
3-Optimización e innovación de los servicios judiciales	3.1-Optimizar los recursos institucionales e impulsar la innovación de los procesos judiciales, para agilizar los servicios de justicia.	3.1.1- Inapropiada atención de personas usuarias. -(1350)
		3.1.2-Deterioro de equipos tecnológicos. -(1350)
		3.1.3-Inadecuada tramitación de asuntos de población vulnerable. -(1350)
		3.1.4-Afectación en los sistemas y bases de datos. -(1350)
4-Gestión del Personal	4.1-Mejorar la idoneidad competencial, el compromiso y el bienestar del personal judicial, con el fin de alcanzar la excelencia en la Administración de Justicia.	4.1.1-Inadecuado desempeño laboral. -(1350)
		4.1.2- Disponibilidad del talento humano. - (1350)
		4.1.3-Incumplimiento de métricas de desempeño. - (1350)
		4.1.4- Falta de conocimiento de la normativa institucional, nacional e internacional, necesaria para una buena atención a la población indígena. - (1200)
5- Planificación Institucional	5.1-Dirigir la gestión judicial en función de las prioridades institucionales con el fin de maximizar el uso de los recursos	5.1.1-Asignación de presupuesto insuficiente -(1350)
		5.1.2-Hacinamiento del personal. - (1350)
		5.1.3-Agresión y daños a la integridad física del personal. - (1350)
		5.1.4- Cambios del entorno económico y social. -(1350)

Fuente: Tomado del oficio 369-CI-2024.

Tabla 46 Riesgos Estratégicos del Ámbito Auxiliar de Justicia – Organismo de Investigación Judicial.

DISTRIBUCIÓN DE RIESGOS BAJO EL MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL 2019-2024		
TEMA	OBJETIVO	RIESGO
1-Resolución Oportuna de Conflictos	1.1- Resolver conflictos de forma imparcial, célere y eficaz, para contribuir con la democracia y la paz social.	1.1.1-Casos en estado de rezago. -(1350) (*)
		1.1.2-Deterioro en el trato y calidad del servicio que se brinda. -(1350)
		1.1.3- No alcanzar cobertura nacional con la totalidad de los servicios. -(1350)
		1.1.4-Incumplimiento de las metas de producción -(1350)
2-Confianza y probidad en la justicia	2.1-Fortalecer la confianza de la sociedad con probidad en el servicio de justicia, para contribuir con el desarrollo integral y sostenible del país.	2.1.1-Actos de corrupción. -(1350)
		2.1.2-Pérdida de acreditación en la calidad del servicio. -(1350)
		2.1.3- Fuga de información. -(1200)
		2.1.4- Omitir informes de rendición de cuentas. -(1050)
3- Optimización e innovación de los servicios judiciales	3.1-Optimizar los recursos institucionales e impulsar la innovación de los procesos judiciales, para agilizar los servicios de justicia.	3.1.1- Afectación en los sistemas y bases de datos. -(1350)
		3.1.2-Desconocimiento de usuarios sobre los servicios disponibles. -(1350)
		3.1.3-Estancamiento en el desarrollo tecnológico, -(1350)
		3.1.4-Desactualización de datos e información en sistemas. -(1350)
4-Gestión del Personal	4.1-Mejorar la idoneidad competencial, el compromiso y el bienestar del personal judicial, con el fin de alcanzar la excelencia en la Administración de Justicia.	4.1.1-Deserción del talento humano. -(1350)
		4.1.2- hacinamiento del personal. - (1350)
		4.1.3-Dificultad para llenar puestos vacantes. - (1350)
		4.1.4-Incumplimiento de métricas de desempeño. - (1350)
5- Planificación Institucional	5.1-Dirigir la gestión judicial en función de las prioridades institucionales con el fin de maximizar el uso de los recursos	5.1.1-Asignación de presupuesto insuficiente -(1350)
		5.1.2-Subejecución presupuestaria. - (1350)
		5.1.3-Falta de mantenimiento preventivo y calibración de equipos. - (1350)
		5.1.4- Menoscabo de la flotilla vehicular. -(1350)

Fuente: Tomado del oficio 369-CI-2024.

En resumen, de acuerdo al análisis realizado por la Oficina de Control Interno, los riesgos estratégicos de la institución son los siguientes:

Tabla 47 Riesgos estratégicos del Poder Judicial

TEMA ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	RIESGOS
1-Resolución Oportuna de Conflictos	1.1- Resolver conflictos de forma imparcial, celeridad y eficaz, para contribuir con la democracia y la paz social.	Prescripción de casos.
		Vencimiento de plazos.
		Incumplimiento de cuotas y/o metas de producción.
		Actos de corrupción.
		Afectación en la continuidad del servicio.
		Deterioro del servicio que se brinda a la persona usuaria.
2-Confianza y probidad en la justicia	2.1-Fortalecer la confianza de la sociedad con probidad en el servicio de justicia, para contribuir con el desarrollo integral y sostenible del país.	Suspensión de las visitas carcelarias.
		2.1.2-Choques y cancelación de audiencias. -(1350)
		2.1.3- Desatender procesos en los que participan personas indígenas. -(1200)
		2.1.4- No completar correctamente las casillas en sistema de Gestión. -(1080)
		2.1.1-Retraso en el trámite y caducidad de procesos disciplinarios. (1350)
		2.1.2-Deterioro en el trato y calidad del servicio que se brinda a la persona usuaria. (1350)
		2.1.3- Retrasos en la implementación de los procedimientos establecidos en la Ley Marco Empleo Público. (840)
		2.1.4- Omitir informes de rendición de cuentas (840)
		2.1.1-Trato inadecuado a la persona usuaria. -(1350)
		2.1.2-Desactualización de datos en sistemas. -(1350)



		2.1.3- No alcanzar nivel de confianza necesario en la probidad del funcionario y el Sistema de Administración de Justicia. - (1350)
		2.1.4- Inadecuada rendición de cuentas. - (1200)
		2.1.1-Actos de corrupción. -(1350)
		2.1.2- Pérdida de documentos y/o evidencias. - (1350)
		2.1.3- Desactualización de información en sistemas. -(1200)
		2.1.4- Omitir informes de rendición de cuentas. - (900)
		2.1.1-Actos de corrupción. -(1350)
		2.1.2-Pérdida de acreditación en la calidad del servicio. -(1350)
		2.1.3- Fuga de información. -(1200)
		2.1.4- Omitir informes de rendición de cuentas. -(1050)
		3.1.1-Extravío de expedientes, legajos, documentos o escritos. -(1350)
		3.1.2-Sobrecarga de trabajo por puesto. - (1350)
3-Optimización e innovación de los servicios judiciales	3.1-Optimizar los recursos institucionales e impulsar la innovación de los procesos judiciales, para agilizar los servicios de justicia.	3.1.3-Inadecuada capacitación del personal nuevo. -(1350)
		3.1.4-Aumento del Circulante. -(1350)
		3.1.1-Incumplimiento de contratos. (1350)
		3.1.2-Atraso en el análisis de los proyectos legislativos con incidencia sobre el Poder Judicial. (1350)
		3.1.3-Información en páginas Web del Poder Judicial desactualizada. (1200)
		3.1.4-Extravío de documentos. (1050)
		3.1.1- Inhabilitación de las estaciones virtuales. -(1350)
		3.1.2-Desconocimiento de usuarios sobre los servicios disponibles. -(1350)
		3.1.3- Indisponibilidad de datos e



		información contenida en sistemas. -(1350)
		3.1.4- Suspensión de actividades de capacitación. -(1350)
		3.1.1- Inapropiada atención de personas usuarias. -(1350)
		3.1.2-Deterioro de equipos tecnológicos. -(1350)
		3.1.3-Inadecuada tramitación de asuntos de población vulnerable. -(1350)
		3.1.4-Afectación en los sistemas y bases de datos. -(1350)
		3.1.1- Afectación en los sistemas y bases de datos. -(1350)
		3.1.2-Desconocimiento de usuarios sobre los servicios disponibles. -(1350)
		3.1.3-Estancamiento en el desarrollo tecnológico. -(1350)
		3.1.4-Desactualización de datos e información en sistemas. -(1350)
		4.1.1-Imposibilidad de sustituir personal por periodos cortos -(1350)
		4.1.2- Lesiones a la integridad física y Psicológica de funcionarios y personas usuarias. -(1350)
4-Gestión del Personal	4.1-Mejorar la idoneidad competencial, el compromiso y el bienestar del personal judicial, con el fin de alcanzar la excelencia en la Administración de Justicia.	4.1.3-Alta rotación de personal. - (1350)
		4.1.4-Incumplimiento de cuotas. - (1350)
		4.1.1-Deserción del talento humano (1350)
		4.1.2-Sobrecarga de trabajo por puesto. (1350)
		4.1.3-Deterioro de la salud física y mental del personal. (1350)
		4.1.4-Puestos vacantes sin nombramiento. (1350)
		4.1.1-Ausentismo del personal. -(1350)
		4.1.2-infraestructura inadecuada. - (1350)
		4.1.3- Lesiones a la integridad física y psicológica de funcionarios y personas



		usuarias. - (1350)
		4.1.4-Capacitación desactualizada e insuficiente. - (1350)
		4.1.1-Inadecuado desempeño laboral. -(1350)
		4.1.2- Disponibilidad del talento humano. - (1350)
		4.1.3-Incumplimiento de métricas de desempeño. - (1350)
		4.1.4- Falta de conocimiento de la normativa institucional, nacional e internacional, necesaria para una buena atención a la población indígena. - (1200)
		4.1.1-Deserción del talento humano. -(1350)
		4.1.2- hacinamiento del personal. - (1350)
		4.1.3-Dificultad para llenar puestos vacantes. - (1350)
		4.1.4-Incumplimiento de métricas de desempeño. - (1350)
		5.1.1-Deterioro, pérdida o sustracción de activos -(1350)
		5.1.2-Lenta atención de reportes informáticos. - (1350)
5- Planificación Institucional	5.1-Dirigir la gestión judicial en función de las prioridades institucionales con el fin de maximizar el uso de los recursos	5.1.3-Deterioro de la infraestructura. - (1350)
		5.1.4-Compartir claves personales para el ingreso a los sistemas. -(1350)
		5.1.1-Reducción presupuestaria (1350)
		5.1.2-Deterioro de la infraestructura y falta de adecuación a las necesidades del servicio encomendado. (1350)
		5.1.3-Interrupción y hackeo de sistemas automatizados. (1350)
		5.1.4-Lenta presentación de informes requeridos para el proceso de toma de decisiones. (1350)
		5.1.1-Limitaciones presupuestarias. -(1350)
		5.1.2-Uso inadecuado de sistemas para buscar información en expedientes. - (1350)
		5.1.3-inadecuada supervisión del personal. -



		(1200)
		5.1.4- Descontrol ante eventos disruptivos que requieran evacuar el edificio. -(1050)
		5.1.1-Asignación de presupuesto insuficiente -(1350)
		5.1.2-Hacinamiento del personal. - (1350)
		5.1.3-Agresión y daños a la integridad física del personal. - (1350)
		5.1.4- Cambios del entorno económico y social. -(1350)
		5.1.1-Asignación de presupuesto insuficiente -(1350)
		5.1.2-Subejecución presupuestaria. - (1350)
		5.1.3-Falta de mantenimiento preventivo y calibración de equipos. - (1350)
		5.1.4- Menoscabo de la flota vehicular. - (1350)

2.17. Resultados de los Talleres de Personas Usuarias y Funcionarios y Funcionarias Judiciales Respecto a la Formulación del Plan Estratégico Institucional 2025-2030.

Como resultado de las sesiones de trabajo se obtuvo la siguiente matriz con la totalidad de las intervenciones realizadas por las personas participantes en los Talleres de diagnóstico (Fase 1) en modalidad presencial, que iniciaron el 14 de mayo del 2024 al 30 de agosto (fecha de corte del presente documento).

Una vez analizada la información y a partir de la metodología aplicada se obtienen los siguientes resultados:

2.17.1. Problema: Ambientes seguros y amigables con el ambiente

A partir de la información mencionada por las personas asistentes al taller se mencionan una serie de desafíos relacionados con la seguridad en el Poder Judicial de Costa Rica. Estos problemas afectan tanto al personal como a las instalaciones, y generan un ambiente de inseguridad y desmotivación.

Tabla 48 Problema: Ambientes seguros y amigables con el ambiente

CAUSA	PROPUESTA
Seguridad y Infraestructura: <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la criminalidad. 	Fortalecimiento de la infraestructura de seguridad: <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar las condiciones de infraestructura en los edificios actuales y nuevos.



<ul style="list-style-type: none"> • Débiles controles de acceso. • Falta de seguridad y rotulación en los edificios. • Hacinamiento. • Mala infraestructura. • Mucha vulnerabilidad. • Problemas de infraestructura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar protocolos de seguridad más estrictos en los edificios. • Mejorar la señalización y rotulación en los edificios para facilitar la orientación y la seguridad. • Reducir el hacinamiento en las instalaciones judiciales. • Realizar un diagnóstico de seguridad y vulnerabilidad de los edificios. • Planificar adecuadamente la construcción y alquiler de nuevos edificios, considerando la seguridad desde el diseño. <p>Protección del personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la seguridad para los funcionarios, incluyendo medidas de protección personal y transporte seguro en horarios nocturnos. • Dotar de dispositivos GPS al personal que realiza trabajo de campo. • Incluir en los análisis de riesgo las situaciones tanto dentro como fuera de la oficina. • Instalar dispositivos de seguridad que regulen el ingreso a las oficinas y despachos. • Asignar equipo de seguridad en buen estado. • Proporcionar espacios seguros para las personas usuarias y funcionarios. • Brindar acompañamiento adecuado a las personas servidoras que hacen trabajo de campo. • Incorporar botones de emergencia en todos los despachos judiciales.
<p>Capacitación y Protocolos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de actualización de protocolos de seguridad. • Falta de capacitación. • Falta de actualización de protocolos de seguridad en oficinas y despachos. • Personal de seguridad limitado en los protocolos. • Mala capacitación. 	<p>Fortalecimiento de capacidades y procedimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar y actualizar los protocolos de seguridad de forma continua. • Contratar personal capacitado y brindarles formación continua. • Mejorar la capacitación en todos los niveles, incluyendo a funcionarios, personal de seguridad y jefaturas. • Revisar y fortalecer los protocolos de seguridad, especialmente para el personal de seguridad. • Implementar programas de capacitación específicos para abordar la corrupción y el crimen organizado.
<p>Gestión de la Información y Recursos:</p>	<p>Optimización de recursos y comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la gestión y asignación de recursos, incluyendo un presupuesto más planificado.

<ul style="list-style-type: none"> • Restringir información de personas funcionarias judiciales. • Disponibilidad de recursos. • Falta de información. • Falta de recursos. • Falta de seguimiento a los controles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar información clara y oportuna al personal de seguridad, especialmente a los de nuevo ingreso. • Fomentar el compañerismo y la solidaridad entre el personal. • Implementar sistemas de seguimiento y control más efectivos. • Atender de manera integral las necesidades de los usuarios internos y externos. • Asegurar la contratación de personal de seguridad idóneo y capacitado. • Mejorar los filtros en el proceso de contratación del personal de seguridad.
--	---

Fuente: Elaboración propia a partir de datos recopilados en los Talleres con personas usuarias y personal judicial.

2.17.2. Problema: Corrupción

Se presenta un análisis de causas y propuestas relacionados con los desafíos en la lucha contra la corrupción, así como propuestas para abordarlos. Se identifican tres causas principales que generan diversos efectos, los cuales a su vez impactan en la efectividad del sistema judicial y en la percepción pública.

Tabla 49 Problema: Corrupción

CAUSA	PROPUESTA
Fortalecimiento Institucional y Ético: <ul style="list-style-type: none"> • Actos de corrupción impunes • Débil control de la corrupción y normativa anticorrupción • Debilitamiento del sistema judicial • Impacto del narcotráfico en la corrupción del sistema • Tráfico de influencias 	Consolidar una cultura de integridad, transparencia y rendición de cuentas en el Poder Judicial, erradicando la corrupción y fortaleciendo la confianza ciudadana. <ul style="list-style-type: none"> • Continuar e impulsar el tema del Programa de Integridad • Revisión y ajuste de la política anticorrupción • Fortalecimiento de la estructura legal e institucional • Establecer procedimientos de seguridad y sistemas informáticos para acceso a información y gestión judicial transparente • Campañas de concientización y formación en sensibilidad para denunciar la corrupción • Incentivación del personal para promover la ética y la transparencia
Fortalecimiento del Recurso Humano <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente laboral • Carencia de apoyo 	Atraer, desarrollar y retener talento humano competente y comprometido con los valores éticos y la lucha contra la corrupción <ul style="list-style-type: none"> • Revisión y mejora de la evaluación del desempeño



<ul style="list-style-type: none"> • Carencias en la formación profesional • Desmotivación • Deterioro en el sector laboral que induce a algunos a la corrupción • Falta de protocolo para personal nuevo • Limitaciones en el proceso de reclutamiento y selección • Limitaciones de ascenso laboral • Modificaciones en las políticas que afectaron al personal • Falta de incentivo salarial 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión y ajuste del proceso de reclutamiento y selección • Desarrollo de talleres para fortalecer valores éticos y profesionales • Incentivar más capacitaciones, cursos o talleres • Reconocimiento de éxitos y fomento de la motivación • Mejora de los lineamientos salariales y revisión de la remuneración • Distribución correcta de los recursos humanos • Fortalecimiento de la identidad y el sentido de pertenencia del personal
<p>Educación y Sensibilización</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deficiencia de valores e imagen de la institución • Deficiencia en la educación financiera • Desigualdad económica • Niveles de violencia e inseguridad en el país • Consumismo 	<p>Promover una cultura de rechazo a la corrupción a través de la educación y la sensibilización</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acceso a educación financiera • Desarrollo de talleres para fortalecer valores • Acercamiento y fortalecimiento de los servicios que brinda la institución • Capacitar al personal sobre conflicto de intereses • Realizar campañas de anticorrupción • Fortalecer los mecanismos de control internos
<p>Marco Legal y Administrativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cargas de trabajo • Leyes del Marco de Empleo Público • Procesos administrativos sobrecargados para atender la corrupción • Reformas que afectaron al personal 	<p>Revisar y fortalecer el marco legal y regulatorio para prevenir y sancionar la corrupción en el Poder Judicial.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión y análisis de la legislatura de cada materia • Mejora en los procesos administrativos • Revisión y ajuste de la política anticorrupción

Fuente: Elaboración propia a partir de datos recopilados en los Talleres con personas usuarias y personal judicial.

2.17.3. Problema: Criminalidad y Delincuencia

Se presenta un análisis de causas y propuestas relacionados con la problemática de la criminalidad y delincuencia y su compleja interacción de factores económicos, sociales, institucionales y culturales. Para abordar estos desafíos de manera efectiva, es crucial implementar soluciones integrales que ataquen las causas fundamentales, fortalezcan las

instituciones y promuevan una cultura de paz y legalidad.

Tabla 50 Problema: Derechos Humanos, accesibilidad a poblaciones vulnerables, protección y atención a las Víctimas

CAUSA	PROPUESTA
Carencias Económicas y Sociales <ul style="list-style-type: none"> • Carencia económica • Desempleo • Desigualdad • Desigualdad económica • Escasez de fuentes de empleo • Inequidad social • Pobreza • Políticas neoliberales que debilitan el Estado social 	Impulsar el desarrollo económico y social equitativo, generando oportunidades de empleo y reduciendo la desigualdad. <ul style="list-style-type: none"> • Creación de nuevas fuentes de empleo. • Creación de programas de apoyo económico para personas en situación de vulnerabilidad. • Desarrollo de políticas públicas que promuevan la igualdad de oportunidades. • Fomento de la inversión en educación y capacitación para mejorar la empleabilidad. • Implementación de programas de desarrollo económico en zonas desfavorecidas • Promoción de la inclusión financiera y el acceso a servicios básicos. • Revisión y ajuste de políticas económicas para garantizar un reparto más equitativo de la riqueza
Deficiencias en el Sistema de Justicia <ul style="list-style-type: none"> • Corrupción • Deficiencia en el conocimiento de los profesionales • Deficiencia en formación • Faltan controles adecuados • Legislación desactualizada • Limitación de recursos externos relacionados con la labor judicial • Normativa desactualizada • Nuevas leyes que ignoran el impacto presupuestario • Omisión en la implementación de convenios internacionales de derechos humanos • Procesos lentos • Sobrecarga de trabajo 	Fortalecer la integridad, eficiencia y eficacia del sistema de justicia, garantizando el acceso a una justicia pronta y cumplida. <ul style="list-style-type: none"> • Actualización y mejora continua de la legislación y normativa. • Capacitación constante y especializada para los profesionales del sistema de justicia • Establecer mecanismos de control y rendición de cuentas más efectivos • Fortalecimiento de los mecanismos de transparencia y acceso a la información pública • Implementación de tecnologías que agilicen los procesos judiciales. • Mejora en la gestión y asignación de recursos humanos y materiales • Promoción de una cultura de ética y profesionalismo en el ámbito judicial • Ratificación e implementación efectiva de convenios internacionales relevantes
Debilidad Institucional y Falta de Recursos	Optimizar la gestión institucional, mejorando la capacidad de respuesta y asignación de recursos.

<ul style="list-style-type: none"> • Afectación en la credibilidad de la institución • Ausencia de políticas de prevención • Ausencia de una política criminal estatal • Carencia de reformas legales y cambios en la aplicación de las leyes • Cargas de trabajo y limitaciones en sustituciones • Cuestionamiento de las decisiones del Poder Judicial • Insuficiencia presupuestaria • Insuficiencia de inversión social • La autoridad, como la fuerza pública, no tiene la capacidad • Limitación de recursos externos relacionados con la labor judicial • Redistribución de los puestos vacantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la inversión en infraestructura y tecnología • Desarrollo de estrategias de comunicación para mejorar la imagen institucional • Establecimiento de una política criminal clara y coherente • Fortalecimiento de los mecanismos de coordinación interinstitucional • Implementación de programas de capacitación y desarrollo del personal • Mejora en la gestión y administración de los recursos disponibles • Promoción de la participación ciudadana en la toma de decisiones • Revisión y actualización de los marcos legales y normativos
<p>Problemáticas Sociales y Culturales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de casos de drogas y homicidios: • Aumento de la delincuencia • Carencia de programas preventivos. • Carencia económica y consumo de drogas • Deserción escolar. • Pérdida de ética y valore. • Facilidad para acceder a armas de fuego • Falta de control en las fronteras permite el ingreso de drogas y armas al país. • Leyes no aplicadas de manera óptima. • Problemas estructurales VIF. 	<p>Promover una cultura de paz, legalidad y respeto, fomentando la educación en valores y la prevención de la violencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Campañas de sensibilización y educación sobre los riesgos del consumo de drogas • Creación de espacios seguros para jóvenes y adolescentes • Desarrollo de programas de prevención de la violencia y promoción de la cultura de paz • Fortalecimiento de la educación en valores desde la familia y la escuela • Implementación de políticas de control de armas más estrictas • Mayor inversión en programas sociales y educativos • Promoción de la igualdad de género y la prevención de la violencia contra las mujeres • Refuerzo de la seguridad en las fronteras y combate al tráfico de personas



<p>Seguridad y Crimen Organizado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de casos de drogas y homicidios en las zonas • Incremento en el número, la violencia y la complejidad de la criminalidad • Inseguridad y alto riesgo por el tipo de trabajo y falta de medidas de seguridad en el lugar de trabajo • Modernización de los delitos y el crimen organizado 	<p>Combatir eficazmente la delincuencia y el crimen organizado, garantizando la seguridad ciudadana.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de estrategias de prevención del delito basadas en evidencia • Fortalecimiento de la capacidad de investigación y persecución del crimen organizado. • Implementación de programas de reinserción social para personas privadas de libertad • Mejora de la coordinación y cooperación entre las fuerzas de seguridad • Mayor inversión en tecnología y equipamiento para las fuerzas de seguridad • Promoción de la cultura de la denuncia y la colaboración ciudadana
<p>Desigualdad Laboral</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desigualdad laboral entre hombres y mujeres 	<p>Promover la igualdad de oportunidades y trato en el ámbito laboral, eliminando la discriminación de género.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de cuotas de género en puestos de liderazgo. • Fomento de la conciliación entre la vida laboral y familiar • Implementación de políticas de igualdad salarial • Promoción de la formación y capacitación de mujeres en áreas tradicionalmente masculinas • Sensibilización y campañas de concienciación sobre la igualdad de género

Fuente: Elaboración propia a partir de datos recopilados en los Talleres con personas usuarias y personal judicial.

2.17.4. Problema: Derechos Humanos, accesibilidad a poblaciones vulnerables, protección y atención a las Víctimas

En la siguiente información se destaca una serie de obstáculos que impiden el acceso efectivo a la justicia, así como una variedad de soluciones propuestas para abordarlos. A continuación, se presenta un análisis estructurado de estos elementos:

Tabla 51 Problema: Derechos Humanos, accesibilidad a poblaciones vulnerables, protección y atención a las Víctimas

CAUSA	PROPUESTA
Capacitación y Sensibilización del	Capacitación continua, creación de espacios de sensibilización, desarrollo de una visión más amplia en el



<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carencia de sensibilización • Deficiencias en el trato de los guardias de seguridad • Falta de talento y capacitación, problemas en los procesos 	<p>personal judicial:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar capacitaciones • Mejorar las coordinaciones con las diferentes entidades • Contar con intérpretes y profesionales de LESCO • El personal judicial debe tener una visión más amplia • El PJ se desplace a lugares remotos o use tecnología • Sensibilizar • Sensibilizar al personal del MP en las temas de atención a víctimas • Mejorar niveles competenciales
<p>Infraestructura y Recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deficiencias en la infraestructura • Limitación en los recursos • Deficiencias en los dispositivos de las personas con discapacidad • No existe capacitación disponible para las personas funcionarias 	<p>Mejora de la infraestructura, creación de estaciones de servicios virtuales, evaluación de necesidades, colaboración interinstitucional, optimización de recursos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación de estaciones de servicios virtuales • Más recursos para llegar a la comunidad • Mejorar la infraestructura • Desarrollar anualmente una evaluación de las necesidades
<p>Discriminación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Discriminación y prejuicio contra ciertos grupos • Desigualdad y limitación en el acceso a recursos y servicios • Inequidad de la aplicación de las leyes ante diferentes instituciones 	<p>Capacitación en derechos humanos y no discriminación, fortalecimiento de procesos de protección, revisión de leyes, capacitación a guardias de seguridad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abrir espacios de capacitación y sensibilización • Revisar los artículos 9 y 11 de la Constitución Política • Fortalecer los procesos de protección y atención a víctimas
<p>Información y Comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Barreras para el acceso a la información • Falta de información 	<p>Campanas informativas, mejora de herramientas de atención a víctimas, mejora de competencias del personal, optimización de procesos de inducción.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Efectuar campañas informativas • Fomentar el Programa de facilitadores judiciales • Mejorar la formación profesional para mejorar la precisión de la informaciónoficina
<p>Acceso y Apoyo a Víctimas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Restricción en los procesos de apoyo a las víctimas por la carga de trabajo 	<p>Mejora de la accesibilidad, sensibilización, investigación sobre cómo mejorar el servicio, fortalecimiento del sistema de peritaje.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la accesibilidad de las poblaciones vulnerables • Abrir espacios de protección y atención a víctimas • Colaboración entre la oficina de Defensa Civil y la OIJ



	<ul style="list-style-type: none">• Coordinación con Facilitadores Judiciales• Mejora de las herramientas para la atención a víctimas• Optimizar procesos para equilibrar las cargas de trabajo• Nombrar personas según perfiles competenciales• Optimizar el personal del MP en el tema de atención a víctimas• La institución investiga cómo mejorar el servicio• Fomentar una participación más activa de la contraloría
--	---

Fuente: Elaboración propia a partir de datos recopilados en los Talleres con personas usuarias y personal judicial.

Como un ejercicio adicional dado el tema se identificaron las siguientes brechas en materia de acceso a la justicia:

1. Brecha de capacitación y sensibilización: Existe una clara necesidad de fortalecer la formación y sensibilización del personal judicial en temas como derechos humanos, atención a poblaciones vulnerables, trato adecuado a las personas y perspectiva de género. Esta brecha afecta la calidad de la atención brindada a los usuarios y puede perpetuar prácticas discriminatorias o poco sensibles.
2. Brecha de infraestructura y recursos: La falta de recursos adecuados, tanto físicos como tecnológicos, limita el acceso a la justicia, especialmente en zonas remotas o para personas con discapacidad. Esta brecha se traduce en dificultades para presentar denuncias, acceder a información, participar en audiencias y obtener una resolución oportuna de los casos.
3. Brecha de discriminación y desigualdad: La discriminación y el prejuicio persisten en el sistema de justicia, afectando de manera desproporcionada a ciertos grupos de la población, como mujeres, personas LGBTIQ+, migrantes y personas de escasos recursos. Esta brecha genera desconfianza en el sistema y limita el acceso efectivo a la justicia para estos grupos.
4. Brecha de información y comunicación: La falta de información clara y accesible sobre leyes, procedimientos y servicios judiciales, así como las limitaciones en la comunicación entre el sistema judicial y la ciudadanía, dificultan el acceso a la justicia y generan confusión e incertidumbre en los usuarios.
5. Brecha en la atención y apoyo a víctimas: Las víctimas de delitos enfrentan dificultades para acceder a recursos, servicios y apoyo adecuados dentro del sistema judicial. Esta brecha puede afectar su capacidad para participar en el proceso judicial, obtener reparación y superar el trauma del delito.

2.17.5. Problema: Distribución eficiente de los recursos

A continuación, se analiza el tema de la eficiencia y el servicio en el contexto judicial, debido a la distribución ineficiente del personal, falta de espacio adecuado, escasez de recursos, implementación de reformas legales, limitaciones tecnológicas, planificación deficiente, problemas de infraestructura, recortes presupuestarios y sistemas informáticos ineficientes.

Tabla 52 Problema: Distribución eficiente de los recursos

CAUSA	PROPUESTA
Gestión de Recursos <ul style="list-style-type: none"> Recortes presupuestarios Falta de suministros y recursos 	Optimizar la gestión de recursos humanos y financieros para mejorar la eficiencia y el bienestar del personal. <ul style="list-style-type: none"> Ajuste en la normativa institucional Realizar redistribución presupuestaria Implementar elementos del bienestar laboral
2. Infraestructura y Espacio <ul style="list-style-type: none"> Falta de espacios físicos adecuados Problemas de infraestructura 	Mejorar las instalaciones y el espacio de trabajo para garantizar un ambiente adecuado y funcional. <ul style="list-style-type: none"> Construcción de edificios acorde con las necesidades de cada zona
3. Tecnología <ul style="list-style-type: none"> Sistemas informáticos poco eficientes Limitación de recursos tecnológicos 	Modernizar la infraestructura tecnológica y mejorar las capacidades digitales del personal. <ul style="list-style-type: none"> Actualizar los sistemas informáticos y mejorar la conectividad a internet. Analizar la funcionalidad de los sistemas y programas institucionales para mejorar el desempeño. Actualizar los inventarios tecnológicos. Que el Poder Judicial articule con la DTI para invertir en tecnología que optimice el trabajo. Por parte de la DTI, actualizar los inventarios y realizar estudios para determinar las necesidades tecnológicas.
Planificación y Distribución <ul style="list-style-type: none"> Planificación deficiente de la distribución Planificación deficiente en la carga de trabajo Planificación deficiente para la ejecución 	Mejorar la planificación, distribución y ejecución de tareas para optimizar la eficiencia y la productividad. <ul style="list-style-type: none"> Realizar estudios integrales para determinar la distribución óptima del personal y los recursos. Mejorar la planificación y distribución de tareas, incluyendo la carga de trabajo y la ejecución de proyectos. Mejorar la capacidad para la planificación y ejecución de los objetivos institucionales.
Personal <ul style="list-style-type: none"> Falta de distribución objetiva del recurso humano 	Optimizar la gestión del personal para garantizar una distribución equitativa y eficiente de los recursos humanos.

	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar estudios integrales para determinar las necesidades de personal en cada área. • Actualizar los perfiles de los puestos y funciones. • Mejorar la capacitación del personal en diversas áreas, incluyendo el uso eficiente de sistemas informáticos.
--	--

Fuente: Elaboración propia a partir de datos recopilados en los Talleres con personas usuarias y personal judicial.

2.17.6. Problema: Factor Humano Saludable, Actualizado, Motivado y con Ética

Seguidamente, se analizan las principales causas que afectan las condiciones laborales en el Poder Judicial, así como una serie de propuestas orientadas a mejorar la eficiencia, el bienestar y el compromiso del personal. Se identifican áreas críticas como la sobrecarga laboral, la necesidad de capacitación y desarrollo profesional, el impacto del cambio en el régimen de pensiones, el clima laboral y la transparencia y ética.

Tabla 53 Problema: Factor Humano Saludable, Actualizado, Motivado y con Ética

CAUSA	PROPUESTA
Sobrecarga Laboral <ul style="list-style-type: none"> • Exceso de expedientes • Falta de personal • Procesos ineficientes • Distribución desigual de la carga de trabajo 	Reducir la sobrecarga laboral en los próximos años, mejorando la eficiencia y el bienestar del personal. <ul style="list-style-type: none"> • Incrementar el número de jueces y personal de apoyo • Implementar tecnologías para agilizar procesos • Redistribuir la carga de trabajo de manera equitativa • Simplificar trámites y procedimientos • Realizar estudios relacionados con las cargas de trabajo. • Revisar y analizar los indicadores de gestión. • Unificación de procesos administrativos
Capacitación y Desarrollo Profesional <ul style="list-style-type: none"> • Falta de oportunidades de capacitación continua • Desactualización en conocimientos jurídicos y tecnológicos • Poca inversión en desarrollo profesional 	Implementar un programa de capacitación continua, garantizando la actualización y mejora de sus competencias. <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación y Desarrollo Profesional • Mejorar el procesos de reclutamiento y selección, y crear espacios para capacitaciones, cursos o talleres • Mejorar los procesos de reclutamiento y selección y realizar estudios relacionados con las cargas de trabajo • Realizar estudios relacionados con las cargas de trabajo, y crear espacios para capacitaciones, cursos o talleres • Crear espacios para capacitaciones, cursos o talleres. • Dotar de equipo óptimo para el desarrollo de las labores.
Cambio en el régimen de pensiones	Analizar el impacto de la implementación de la Ley del Marco de Empleo Público, y revisar los controles existentes.

<ul style="list-style-type: none"> • Cambio en el régimen de pensiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Acondicionar los espacios de trabajo conforme a las necesidades del personal • Crear espacios para capacitaciones, cursos o talleres • Instaurar mejores incentivos para el personal judicial • Realizar estudios relacionados con las cargas de trabajo • Revisar y analizar la asignación de más recurso humano • Revisar y analizar las cuotas de trabajo • Revisión y análisis de las diferentes reformas que afectan al personal judicial
<p>Clima Laboral y Bienestar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desmotivación • Falta de incentivo salarial • Falta de apoyo de las Jefaturas • Ley del Marco de Empleo Público • Reformas Laborales • Modificación a la Ley y disposiciones internas del Poder Judicial • Duplicidad de funciones • Deterioro en las condiciones laborales • Se imponen directrices y decisiones administrativas • Afectación en la salud • Limitaciones de recursos • Inestabilidad laboral • Carencia de valores • Ambiente laboral • No hay igualdad de derechos entre puestos • Limitaciones para vacaciones • Exceso de controles • Eliminación de teletrabajo • Deshumanización • Afectación social • Condiciones sociopolíticas • Debilidad en autocuidado • Motivación alimentación adecuada y ejercicios, medios de campaña • Infraestructura 	<p>Implementar acciones afine de mejorar la satisfacción del personal judicial a través de la mejora del clima laboral y la promoción del bienestar del personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar los procesos de reclutamiento y selección de personal. • Instaurar mejores incentivos para el personal judicial. • Atender y revisar las necesidades del personal judicial. • Revisar y analizar la asignación de más recurso humano. • Incentivar el rendimiento del recurso humano. • Revisión y análisis de las diferentes reformas que afectan al personal judicial. • Revisión y análisis de la Ley del Marco de Empleo Público. • Revisar el reglamento de vestimenta. • Revisar y analizar el impacto del factor humano. • En la creación de una política institucional tomar en cuenta el factor humano • Descentralizar la toma de decisiones • Difundir los diferentes servicios que brinda la institución • Acondicionar los espacios de trabajo conforme a las necesidades del personal • Mejorar la infraestructura. • Revisión y asignación de más recursos

<ul style="list-style-type: none"> • Normativas institucionales y externas • Brecha generacional 	
Transparencia y Ética <ul style="list-style-type: none"> • Carencia de valores • Mala administración del talento humano • Debilidad en los procesos de selección • No hay protección al funcionario judicial • Percepción de corrupción • Falta de mecanismos de control • Poca rendición de cuentas 	Mejorar la gestión del talento humano y promover un ambiente laboral positivo para mejorar la eficiencia y el compromiso del personal y el fortalecimiento de la transparencia y la lucha contra la corrupción. <ul style="list-style-type: none"> • Crear espacios para capacitaciones, cursos o talleres • Incentivar el rendimiento del recurso humano • Mejorar el procesos de reclutamiento y selección, y crear espacios para capacitaciones, cursos o talleres • Mejorar los procesos de reclutamiento y selección e instaurar mejores incentivos para el personal judicial • Mejorar los procesos de reclutamiento y selección y realizar estudios relacionados con las cargas de trabajo • Unificación de procesos administrativos

Fuente: Elaboración propia a partir de datos recopilados en los Talleres con personas usuarias y personal judicial.

2.17.7. Problema: Integración de la Tecnología

En la siguiente tabla presenta un análisis de los desafíos que enfrenta el Poder Judicial en el ámbito de la tecnología y los sistemas, así como un conjunto de propuestas para superarlos. Se identifican áreas clave de mejora, como la necesidad de modernizar equipos y sistemas, fortalecer las capacidades del personal, optimizar procesos y garantizar un acceso equitativo a la tecnología.

Estas propuestas, basadas en un enfoque integral y centrado en el usuario, buscan impulsar la eficiencia, la transparencia y la calidad del servicio en la institución judicial, aprovechando el potencial de la tecnología para lograr una administración de justicia más moderna y accesible.

Tabla 54 Problema: Integración de la Tecnología

CAUSA	PROPUESTA
Tecnología y Sistemas: <ul style="list-style-type: none"> • Equipos obsoletos y procesos complejos • Sistemas tecnológicos anticuados • Falta de acceso a persona usuaria • Sistemas judiciales no óptimos 	Modernizar y optimizar la infraestructura tecnológica y los procesos de la institución judicial para mejorar la eficiencia, la transparencia y el acceso a la justicia, garantizando una gestión eficaz y centrada en el usuario. <ul style="list-style-type: none"> • Actualizar sistemas y equipos, garantizando igualdad de acceso en todas las oficinas. • Buscar soluciones tecnológicas funcionales y seguras, fortaleciendo la infraestructura de red.



<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de equipos y sistemas • Deficiencias en la continuidad de los sistemas • Fallas en las líneas telefónicas • Conectividad institucional limitada 	<ul style="list-style-type: none"> • Agilizar procesos de compra y actualización de equipos. • Implementar sistemas unificados y funcionales. • Mejorar la atención a reportes de la DTI y establecer un plan de contingencia. • Realizar estudios de infraestructura tecnológica y capacitaciones al personal sobre el uso de los sistemas.
<p>Recursos Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Limitaciones del recurso humano • Personal sin formación adecuada • Resistencia generacional a la innovación • Carencia de personal especializado 	<p>Invertir en la formación del personal y fomentar una cultura de aprendizaje continuo para adaptarse a los avances tecnológicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brindar capacitaciones y crear manuales detallados sobre el uso de los sistemas. • Fomentar la colaboración interinstitucional y el desarrollo de personal especializado. • Involucrar al personal judicial en las mejoras de TI y reconocer sus labores. • Actualización de sistemas en general • Aumentar el presupuesto asignado • Brindar capacitaciones • Divulgación de la información de los servicios digitales • Equipo de expertos en análisis de datos e informática • Incentivos laborales • Incrementar la capacitación y educación tecnológica para el personal judicial y la ciudadanía • Realizar capacitaciones presenciales para asegurar el manejo adecuado de nuevos sistemas, estudiar las necesidades para cumplir con reformas, e integrar sistemas que brinden información básica sobre expedientes o casos
<p>Procesos y Planificación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de controles cruzados • Limitaciones en los recursos presupuestarios • Ausencia de un análisis de necesidades • Duración para crear y desarrollar proyectos • Las mejoras no se comunican a las personas usuarias 	<p>Implementar un proceso de planificación que incluya un análisis de necesidades, definición de objetivos claros y medición del impacto de las iniciativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear un proceso que establezca una guía clara sobre los sistemas y su uso. • Fortalecer la planificación y control, ajustando la distribución de recursos según las necesidades. • Realizar estudios de infraestructura y agilizar los procesos de compra. • Revisar y simplificar los sistemas existentes.



<ul style="list-style-type: none"> Deficiencia por parte de la DTI (Departamento de Tecnologías de la Información) 	<ul style="list-style-type: none"> Ajustar las políticas y directrices tecnológicas a las necesidades reales de la institución, como la Transformación Digital, para mejorar el servicio Aumentar el presupuesto asignado para la adquisición de equipo tecnológico de alta calidad Desarrollar una estrategia institucional para integrar la tecnología según las necesidades reales y actuales Fortalecer el PETIC para que coordine con todo el ámbito administrativo y ajuste la distribución de recursos según las necesidades reales, garantizando un servicio de calidad Fortalecimiento de la Comisión Gerencial de Tecnologías Implementación de sistemas funcionales Incrementar la inversión en tecnología Optimizar la comunicación del personal técnico con los usuarios para que la información sea más accesible Realizar capacitaciones presenciales para asegurar el manejo adecuado de nuevos sistemas, estudiar las necesidades para cumplir con reformas, e integrar sistemas que brinden información básica sobre expedientes o casos Re priorizar las necesidades tecnológicas por despachos, estandarizar y vincular los sistemas, y fortalecer los planes de continuidad de los servicios Unificar los sistemas según las necesidades de las oficinas, para ello también es necesario asegurar que sean amigables y proporcionar equipo adecuado al personal Unificar los sistemas, aumentar los recursos, mejorar la distribución de equipos, ofrecer mayor capacitación al personal nuevo, y proporcionar mejor atención al usuario y capacitación continua en sistemas nuevos o mejorados
<p>Acceso y Distribución:</p> <ul style="list-style-type: none"> Limitación en los recursos tecnológicos Desigualdad en la distribución y acceso a la tecnología Limitaciones en el acceso de los sistemas Brecha digital 	<p>Garantizar el acceso equitativo y eficiente a tecnologías de calidad para todo el personal judicial, fortaleciendo la gestión institucional y promoviendo la colaboración interinstitucional para mejorar la calidad del servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> Asegurar igualdad en el acceso a la tecnología y aumentar el presupuesto para equipos de calidad.

	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la colaboración interinstitucional para el acceso a tecnologías y sistemas. • Acceso a los servicios tecnológicos • Fortalecer el PETIC para que coordine con todo el ámbito administrativo y ajuste la distribución de recursos según las necesidades reales, garantizando un servicio de calidad • Fortalecimiento de la Comisión Gerencial de Tecnologías y ajuste a las políticas y directrices institucionales • Mejorar la capacitación del personal judicial en herramientas tecnológicas, especialmente en jefaturas y coordinaciones, y vincular sistemas para un acceso eficiente a la información
--	---

Fuente: Elaboración propia a partir de datos recopilados en los Talleres con personas usuarias y personal judicial.

2.17.8. Problema: Mejoramiento de los Procesos Institucionales

El presente cuadro identifica una serie de problemáticas relacionadas con la modernización de los procesos institucionales, y propone soluciones concretas para abordarlas.

Las causas principales incluyen limitaciones y deficiencias en la comunicación y coordinación a lo interno de la institución, formación del personal, distribución de las cargas de trabajo, en la integración de los sistemas actuales y la falta de adaptación de estos sistemas a las necesidades específicas de los usuarios, entre otros.

Las propuestas se enfocan en optimizar y modernizar la infraestructura tecnológica, mejorar la eficiencia de los servicios informáticos, estandarizar sistemas, capacitar al personal, y asegurar que las nuevas implementaciones sean validadas y respondan a las necesidades reales de la institución.

Tabla 55 Problema: Mejoramiento de los Procesos Institucionales

CAUSA	PROPUESTA
Comunicación y Coordinación: <ul style="list-style-type: none"> • Ambigüedad en las comunicaciones • Dificultades en la comunicación con la gerencia • Falta de comunicación entre departamentos • Falta de retroalimentación • No sentirse escuchado 	Establecer una cultura de comunicación abierta y transparente en toda la organización, fomentando la retroalimentación constructiva y la colaboración interna. <ul style="list-style-type: none"> • Crear un protocolo para atender a las personas usuarias en estado de crisis durante las audiencias en el Juzgado de Familia • Mejorar la coordinación y comunicación entre las oficinas al iniciar un proyecto

	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer procesos de integración que fomenten la colaboración entre departamentos • Optimizar la integración de sistemas • Avances tecnológicos • Reformar los procesos institucionales • Promover el uso de mecanismos digitales, como la firma electrónica • Actualizar políticas y plataformas digitales para la digitalización • Mejorar los canales de información. • Coordinar entre diferentes áreas y oficinas.
<p>Cargas de Trabajo y Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cargas de trabajo excesivas • Falta de personal • Variación en el personal (altas y bajas) • Horas extras no remuneradas • Falta de reconocimiento al esfuerzo • Mala administración del talento humano 	<p>Optimizar la gestión de personal y cargas de trabajo para garantizar un equilibrio saludable de los empleados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor dotación de personal y presupuesto. • Brindar mayor estabilidad en los cargos. • Personal con mayor formación. • Dotar de recursos humanos, salario emocional y motivación. • Optimizar la distribución de recursos humanos entre las oficinas. • Humanizar las funciones. • Automatización de los procesos. • Eliminar la duplicación de labores. • Realizar estudios en las distintas zonas para identificar necesidades. • Estudios integrales en cada despacho u oficina para optimizar procesos. • Evaluación de las cargas de trabajo según las circunstancias de cada zona. • La Dirección de Planificación y los Centros Gestores deben asumir un rol más activo. • Considerar estrategias que integren el enfoque multidisciplinario. • Considerar las diferencias sociales, culturales y otras en la unificación de despachos. • No se consideran variables específicas de las zonas, como las características de las personas usuarias y las comunidades. • Fortalecer los procesos de reclutamiento y selección de personal • Mejorar la inducción a las personas en puestos nuevos para que no haya afectación del servicio



	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal nuevo e informarlo sobre las circulares institucionales para la actualización de los sistemas •
Formación y Desarrollo: <ul style="list-style-type: none"> • Deficiencia en la formación • Falta de oportunidades de crecimiento • Necesidad de capacitación en nuevas tecnologías 	Implementar un programa de desarrollo continuo que brinde oportunidades de crecimiento y capacitación, asegurando que cuenten con las habilidades necesarias para enfrentar los desafíos actuales y futuros. <ul style="list-style-type: none"> • Optimización de la comunicación interna y de los procesos de formación, apoyo y monitoreo • Personal con mayor formación
Procesos y Organización: <ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos desactualizados • Falta de claridad en los roles y responsabilidades • Toma de decisiones centralizada • Falta de recursos y herramientas adecuadas 	Mejorar la eficiencia y eficacia organizacional mediante la actualización de procedimientos, la clarificación de roles y responsabilidades, y la implementación de herramientas y recursos adecuados. <ul style="list-style-type: none"> • Optimizar el uso de los recursos asignados. • Revisar la estructura organizacional y sus funciones. • Priorizar la labor jurisdiccional sobre la parte administrativa. • Seguimiento de la implementación y operatividad de los sistemas. • Reducir los plazos en las instancias superiores • Unificar los sistemas judiciales con los sistemas de consulta de información • Estandarizar el diseño de los sistemas informáticos • Desarrollar planes de mejora para la distribución de recursos, teniendo en cuenta las particularidades de cada oficina • Implementar herramientas nuevas para acelerar el proceso de escaneo • Optimización de procesos • Optimización de los equipos tecnológicos • Revisar los rediseños • Mejorar los protocolos interinstitucionales existentes • Personal con mayor formación • Deficiencia en la comunicación • Integrar los sistemas • Incrementar la inversión en herramientas tecnológicas • Personal con mayor formación en herramientas tecnológicas • Implementar el Modelo de Gestión por Procesos Institucional

	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar los indicadores y solicitar justificaciones para reflejar la realidad de cada despacho judicial • Realizar sesiones de trabajo para revisar y actualizar las responsabilidades en la administración de personal • Implementar el Escritorio Virtual en los Tribunales Penales y otras materias, integrando los sistemas judiciales • Adaptar los sistemas tecnológicos a cada necesidad específica, incluyendo plantillas, sistemas y controles • Capacitación, mejora del ambiente laboral, y enfoque en el aspecto humano en DTI, Gestión Humana y Planificación • Dar prioridad a la resolución oportuna y rápida de conflictos, simplificar procesos, implementar políticas específicas en cada despacho para reducir la mora y regular la oralidad para hacerla más ágil • Rediseñar los procesos en la oficina • Revisar la formulación presupuestaria en la UPROV
<p>Ambiente Laboral y Motivación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clima laboral tenso • Falta de motivación • Sensación de estancamiento • Poca valoración del personal • Favoritismo 	<p>Fomentar un ambiente de trabajo positivo y motivador donde los empleados se sientan valorados, escuchados y comprometidos con los objetivos de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover la colaboración en equipo • Adaptar los sistemas tecnológicos a cada necesidad específica, incluyendo plantillas, sistemas y controles • Capacitación, mejora del ambiente laboral, y enfoque en el aspecto humano en DTI, Gestión Humana y Planificación • Conformar grupos de rendición de cuentas UMGEF • Promover el uso de datos en investigaciones, medios de comunicación y sociedad civil
<p>Sistemas informáticos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diversidad de sistemas • Limitaciones y deficiencias en los sistemas • Los sistemas no se adaptan a las necesidades 	<p>Optimizar y modernizar los sistemas informáticos para mejorar la eficiencia, la comunicación y la prestación de servicios en el Poder Judicial.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estandarizar el diseño de los sistemas informáticos • Mejorar la eficiencia de los servicios informáticos • Mejoras en los sistemas para el personal • Consultar con la persona usuaria antes de utilizar la herramienta • Asegurar que el personal de informática tenga un mayor conocimiento sobre las materias de trámite • Desarrollar sistemas integrales que incluyan todas las materias • Estandarizar el diseño de los sistemas informáticos



	<ul style="list-style-type: none">• Sustituir el SIAG-PJ por el escritorio virtual• Considerar el criterio de los usuarios internos para evaluar la efectividad• Implementar un sistema unificado en los despachos para consultar la información precisa sobre el estado de los expedientes• Mejorar la capacitación en el uso de los sistemas informáticos para evitar afectar a los usuarios• Por parte de la DTI realice un estudio en el que se determine como se puede mejorar la calidad del internet de las oficinas, con la finalidad de mejorar el servicio público.• La Dirección de Planificación y los Centros Gestores deben visitar los despachos para ajustar los indicadores a la realidad de cada oficina• Considerar a los usuarios en la implantación de sistemas, asegurarse de que cualquier nueva implementación sea previamente analizada y validada con trabajo de campo para demostrar que cubre y resuelve una necesidad institucional, y medir y analizar los tiempos y seguimientos de las labores• Evaluación de las cargas de trabajo según las circunstancias específicas de cada despacho judicial• Integrar los sistemas informáticos entre las oficinas internas del Poder Judicial y mejorar el acceso a la información interinstitucional mediante SUPERCOP• Reducir el tiempo de respuesta de los reportes en la DTI• Capacitar a los profesionales en informática en el uso de sistemas para que puedan gestionar eficazmente los reportes•
--	--

Fuente: Elaboración propia a partir de datos recopilados en los Talleres con personas usuarias y personal judicial.

2.17.9. Problema: Participación Ciudadana

A partir de la información mencionada por las personas asistentes al taller se mencionan las siguientes causas y propuestas de solución relacionadas al tema de participación ciudadana:

Tabla 56 Problema: Participación Ciudadana

CAUSA	PROPUESTA
<p>Desinterés de la ciudadanía:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Temor población • Falta involucramiento • Desconocimiento de los canales de participación • Ignorancia por parte de las personas usuarias 	<p>Fortalecer la relación entre la institución y los usuarios a través de una comunicación efectiva, participación ciudadana activa y mejora continua de los servicios, con el fin de aumentar la satisfacción y confianza en la institución</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abrir espacios entre la institución y los usuarios • Promover una divulgación de servicios efectiva • Mejorar los procesos judiciales para hacerlos más expeditos • Participación ciudadana fundamentada bajo el marco constitucional artículo 9 y 11 • Capacitación al usuario • Promover una divulgación de servicios efectiva
<p>Debilidades en la promoción de la participación ciudadana:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de espacios para incluir a los usuario en la toma de decisiones • Falta de promoción para la accesibilidad y ausencia de mecanismos de participación ciudadana • Largas distancias con los juzgados • No hay participación de las jefaturas, Falta de información, divulgación, canalización de las actividades, pérdida de credibilidad • No se escuchan a los usuarios en los temas de la mora judicial Falta de presupuesto para recurso humano • No se manejan los conceptos de participación ciudadana, rendición de cuentas y ciudadanía responsable • Para los rediseños se dejó de convocar a los grandes usuario 	<p>Optimizar la eficiencia y accesibilidad de los servicios de la institución, fomentando la participación ciudadana informada.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar los procesos judiciales para hacerlos más expeditos • Capacitación al usuario • Abrir espacios entre la institución y los usuarios • Brindar presupuesto para participación ciudadana • Promover una divulgación de servicios efectiva • Brindar presupuesto para participación ciudadana • Capacitación al personal • Mejorar los procesos judiciales para hacerlos más expeditos

<ul style="list-style-type: none"> • Participación ciudadana mayor • Poca o nula capacitación para la atención de poblaciones vulnerables (adulto mayor / con alguna discapacidad) No se tienen directrices • Se requieren cambios en la legislación para que se den medidas más oportunas • Talleres que se dan a los usuarios no los ubican en el proceso real 	
<p>Deficiencias institucionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento en la corrupción • Brecha digital • Falta de conocimiento de la política de participación ciudadana • Falta de credibilidad • Falta de presupuesto • Imagen • Modelo no orientado a la víctima • Múltiples interpretaciones del mismo tema • No hay consenso en la interpretación de términos • No se cuenta con lugares para atender las audiencias de población indígena • Pérdida de confianza en la Institución • Poca credibilidad en los procesos • Procesos ajenos o poco amigables con la población, complejidad de lenguaje jurídico y de los procesos. • Respetar marco constitucional 	<p>Mejorar la eficiencia y transparencia de la institución, promoviendo una mayor participación ciudadana y facilitando el acceso a la justicia a través de la optimización de los procesos judiciales, la capacitación continua del personal y los usuarios, y el fortalecimiento de los canales de comunicación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abrir espacios entre la institución y los usuarios • Brindar presupuesto para participación ciudadana • Capacitación al personal • Capacitación al usuario • Mejorar los procesos judiciales para hacerlos más expeditos • Promover una divulgación de servicios efectiva
<p>Problemas con los servicios de traductores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de traductores o peritos 	<p>Mejorar el acceso a la justicia y la calidad de los servicios brindados, asegurando la disponibilidad de traductores y</p>

<p>disponibles</p> <ul style="list-style-type: none"> Las personas que tienen capacitación en las traducciones de lescó siempre se encuentran sin disponibilidad Recurso insuficiente para contar con los traductores 	<p>peritos calificados, capacitando a los usuarios sobre sus derechos y procesos, y promoviendo una comunicación efectiva sobre los servicios disponibles.</p> <ul style="list-style-type: none"> Adecuar la lista de traductores y peritos para poder contar con estos roles en el proceso Capacitación al usuario Promover una divulgación de servicios efectiva
---	--

Fuente: Elaboración propia a partir de datos recopilados en los Talleres con personas usuarias y personal judicial.

2.17.10. Problema: Servicio de Administración de Justicia

Tabla 57 Problema: Servicio de Administración de Justicia

CAUSA	PROPUESTA
<p>Recursos Humanos y Capacitación</p> <ul style="list-style-type: none"> Ausencia de recurso, fuga de personas, falta de experiencia Carencia de personal adecuado y capacitado Carencia de reconocimiento positivo hacia el personal Cargas de trabajo Cumplimiento de cuotas de trabajo Debilitamiento en el proceso de reclutamiento y selección para personal idóneo Desconocimiento por parte del funcionario público sobre los servicios y trámites de la institución Desigualdad en las escalas salariales según el puesto Desmotivación Disponibilidad de recursos humanos afectada por recortes presupuestarios o fuga de recursos Escasez de personal 	<p>Desarrollar y mantener un equipo de trabajo altamente competente, motivado y comprometido con la excelencia en la administración de justicia, a través de estrategias de reclutamiento, capacitación, evaluación y reconocimiento que fomenten un ambiente laboral positivo y propicio para el crecimiento profesional.</p> <ul style="list-style-type: none"> Asignación de recursos a programas de formación y capacitación del personal judicial. Reclutamiento de personal con experiencia y habilidades adecuadas. Evaluación de la idoneidad del personal judicial y realización de investigaciones preliminares de causas disciplinarias. Impulsar la motivación del personal a través de reconocimientos, liderazgo y valores compartidos. Compensación emocional y mejora de las condiciones de trabajo. Optimizar los mecanismos de motivación, sensibilización y capacitación, considerando las particularidades de la población judicial. Distribución equitativa de las funciones del personal con una remuneración adecuada. Evaluación de las cargas de trabajo según las circunstancias específicas de cada despacho judicial.

<ul style="list-style-type: none"> • Exceso de comisiones y políticas • Falta de empatía con las personas usuarias • Falta de interés del personal judicial en proporcionar un buen servicio • Falta de motivación e incentivos • Formación académica deficiente • Pérdida de humanidad • Pérdida de la ética y valores del personal judicial • Pérdida de talento • Régimen disciplinario con regulación deficiente • Se necesita más tiempo para atender a las personas en condiciones de vulnerabilidad • Sobrecarga de controles administrativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Reevaluar la distribución de responsabilidades en cada vector y puesto para evitar afectar la calidad del servicio. • Optimizar la gestión del personal y optimizar el análisis y la revisión de las cargas de trabajo. • Asignación equitativa de recursos, priorizando despachos con alta densidad poblacional y problemas graves. • Asignar infraestructura adecuada según las necesidades de cada despacho judicial. • Reasignación de recursos cuando sea necesario. • Optimización de procesos y análisis de cargas de trabajo. • Coordinación de actividades internas y entre oficinas relacionadas para resolver asuntos judiciales y establecer líneas de acción. • Considerar los recursos para digitalizar partes del proceso, permitiendo que los investigadores tengan más tiempo para realizar otras tareas. • Mejorar la inducción en trámites administrativos. • Mejorar la información y divulgación al usuario a través de redes sociales y otros medios. • Crear procedimientos sencillos y proporcionar información básica sobre expedientes o casos. • Integrar sistemas y formar al personal para un mejor servicio (incluyendo zonas indígenas). • Aplicar sanciones estrictas y legalmente establecidas. • Eliminar comisiones y políticas innecesarias que entorpezcan el flujo de trabajo y la administración de justicia. • Reformas en el proceso de selección de la Magistratura. • Valores y Servicio al Ciudadano: <ul style="list-style-type: none"> • Fomentar una cultura de servicio, respeto al usuario y compromiso con la excelencia. • Incluir metas de servicio de calidad en la evaluación del desempeño del personal. • Transformar la cultura organizacional para promover la eficiencia, la transparencia y los valores éticos. • Establecer condiciones mínimas en todos los circuitos judiciales. • Evaluar la creación de indicadores realistas para asegurar un servicio de calidad.
---	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar y distribuir procesos según las fortalezas y capacidades del personal.
<p>Infraestructura y Tecnología</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brecha en el acceso a la justicia en plataformas digitales para algunas personas usuarias • Brecha tecnológica entre las personas usuarias en situación de vulnerabilidad • Datos inconsistentes e inaccesibles • Infraestructura insuficiente • Infraestructura que no se ajusta a las necesidades de los usuarios • Limitaciones y deficiencias en los sistemas • Riesgo en la protección de la información y grabación de audiencias • Usuarios sin acceso a tecnología 	<p>Mejorar la eficiencia y la calidad del servicio de administración de justicia mediante la optimización de procesos, la adopción de tecnologías innovadoras como la inteligencia artificial y la mejora de la infraestructura y la comunicación tanto interna como con el usuario</p> <ul style="list-style-type: none"> • Explorar herramientas de IA para mejorar el servicio • Mejorar la trazabilidad de los expedientes, integrar los sistemas informáticos y asegurar el resguardo de la información, incluyendo las grabaciones de audiencias, para vincular el SIGAO con el sistema de itineraciones. • Verificar de que las carpetas de apelaciones estén vinculadas con el expediente principal para ofrecer mejor información al usuario • Evaluar el impacto de las actualizaciones o mejoras en los sistemas informáticos • Evaluar si los sistemas son realmente ágiles y si integran procesos, ya que actualmente generan retraso • Mejorar la infraestructura tecnológica y la respuesta del soporte técnico de la DTI • Fomentar una cultura institucional sobre la conciencia de los datos, desde la entrada hasta el procesamiento, para reducir errores por parte del personal • Optimización de procesos • Sensibilizar a las personas servidoras en el trato hacia los usuarios • Ampliar la divulgación, utilizar tecnologías como la IA, flexibilizar los planes para nuevas prioridades, medir la calidad de las acciones, gestionar para resultados y asegurar la transversalización de los derechos universales en los servicios de justicia • Establecer un procedimiento especial de atención, como un manual o guía, para facilitar el servicio al usuario • Asignar infraestructura adecuada según las necesidades de cada despacho judicial • Optimizar la gestión del personal, capacitar en atención al usuario, e incluir metas de servicio de calidad en la evaluación del desempeño • Diseñar según el tipo de usuario • Optimizar la inclusión de usuarios en herramientas judiciales

	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un chatbot en el sistema de gestión en línea, adaptado a diferentes usuarios, para mejorar la inclusión en herramientas judiciales y proporcionar un manual con videos • Mejorar la información y divulgación al usuario mediante herramientas como YouTube, crear procedimientos para usar los sistemas y proporcionar información básica sobre expedientes o casos. Integrar sistemas, formar alianzas con instituciones para un mejor servicio (como en zonas indígenas) y ofrecer charlas para aumentar la credibilidad de la institución • Mejoramiento de la infraestructura propia de la Institución
<p>Marco Legal y Procedimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación de leyes sin respaldo presupuestario • Incumplimiento derechos para recibir una administración de justicia para personas con discapacidad • La metodología utilizada para evaluar la gestión de despachos y oficinas • Las personas facilitadoras judiciales no tienen claridad de sus funciones • Legislaciones recientes • Lentitud en la gestión de procesos para administrar justicia y resolver problemas • No se administra justicia plena debido a la atención a temas administrativos • Procesos ineficientes debido a la burocracia. • Rezago judicial 	<p>Una administración de justicia más eficiente, accesible y equitativa a nivel nacional a través de la estandarización de procesos, la optimización de recursos, la capacitación del personal y el aprovechamiento de la tecnología.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estandarización de los procesos a nivel nacional. • Optimización de procesos • Concientización del personal • Formación para las personas facilitadoras judiciales para que comprendan su función • Ampliar la divulgación, utilizar tecnologías como la IA, flexibilizar los planes para nuevas prioridades, medir la calidad de las acciones, gestionar para resultados y asegurar la transversalización de los derechos universales en los servicios de justicia • Valorar los indicadores según la particularidad de cada oficina o despacho • Adaptar los horarios según la zona, incentivar a los jueces a emitir resoluciones fundamentadas y ejecutivas, revisar los resultados de las leyes implementadas en el Poder Judicial, aplicar jornada continua en los servicios institucionales y ajustar el paradigma basado en los indicadores de gestión obtenidos • Reevaluar la distribución de responsabilidades en cada sector y puesto para evitar afectar la calidad del servicio • Asignación equitativa de recursos, priorización de despachos con alta densidad poblacional y problemas graves, y eliminación de comisiones y políticas innecesarias para centrarse en la resolución de conflictos y la administración de justicia

	<ul style="list-style-type: none"> • Asignación equitativa de recursos, priorización de despachos con alta densidad poblacional y problemas graves, y eliminación de comisiones y políticas innecesarias para centrarse en la resolución de conflictos y la administración de justicia • presupuesto viable a largo plazo
<p>Acceso a la Justicia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acceso a la Justicia • Acceso limitado a la información sobre los servicios del Poder Judicial • Afectación en la imagen de la Institución • Aumento de denuncias ingresadas • Barreras geográficas y económicas para acceder a los servicios de justicia • Carencia de capacitaciones, cursos o talleres • Deficiencia en la comunicación efectiva • Deficiencias en la prestación del servicio según la zona • El usuario no está al tanto de la realidad interna de la institución • Falta de información sobre soluciones alternativas • Insuficiente cobertura debido a la capacidad limitada para cumplir con los servicios de administración de justicia • Justicia abierta y participación ciudadana • Las personas en zonas remotas deben recorrer largas distancias para presentar denuncias, lo que limita su acceso a la justicia • Limitación de recursos financieros • Limitaciones en el recurso 	<p>Fortalecer el Poder Judicial para brindar un servicio de justicia más accesible, eficiente y humano, centrado en las necesidades del ciudadano</p> <p>De manera resumida en los talleres se menciona:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la dotación de personal. • Reasignar recursos humanos de manera más eficiente. • La Dirección de Planificación debe consultar con los operadores de justicia. • Incrementar el presupuesto asignado. • Fortalecer las capacidades del personal en las secciones de atención al público • Invertir en capacitaciones continuas para el personal. • Reclutar personal idóneo y fortalecer sus capacidades • Capacitar al personal judicial para mejorar la comunicación • Capacitar al personal en atención a personas con discapacidad • Mejorar la gestión de las jefaturas en comunicación • Difundir información en redes sociales • Establecer alianzas entre instituciones. • Promover la alfabetización cívica • Ajustar el mensaje para el público objetivo • Mejorar la comprensión del funcionamiento del sistema de justicia • El Poder Judicial debe estar más en contacto con la ciudadanía • Promover la tolerancia y superar la perspectiva adultocéntrica. • Ampliar la divulgación utilizando tecnologías como redes sociales • Informar a la ciudadanía sobre los servicios disponibles • Usar un lenguaje claro para que los usuarios comprendan



<ul style="list-style-type: none">• Limitaciones en el recurso humano• No hay una comunicación adecuada del Poder Judicial con la ciudadanía• No se usa un lenguaje accesible para que los usuarios comprendan resoluciones y accedan a los servicios• Planificación deficiente• Satisfacción del usuario y calidad del servicio	<ul style="list-style-type: none">• Mejorar la información y divulgación al usuario no presencial• Asegurar la disponibilidad de recursos• Fomentar la utilización de los servicios de la CONAMAJ• Revisar y ajustar los procesos• Buscar maneras de llegar a los centros educativos• Ampliar las áreas del Poder Judicial utilizando espacios alternativos• Establecer condiciones mínimas en todos los circuitos judiciales• Optimizar la distribución de recursos humanos• Adaptar los horarios según la zona e incentivar el uso de la tecnología• Asignar recursos de manera equitativa, priorizando despachos con necesidades.• Sensibilizar y reconfigurar el tratamiento a las víctimas• Impulsar la motivación del personal
--	---

Fuente: Elaboración propia a partir de datos recopilados en los Talleres con personas usuarias y personal judicial.

2.17.11. Problema: Abordaje contra la corrupción y crimen organizado. PPP (Políticas de Percusión Penal)

A partir de la información consignada en el cuadro se destaca la necesidad de un enfoque multifacético para abordar la corrupción en Costa Rica. Se requiere fortalecer las instituciones, mejorar la capacitación del personal, asignar recursos adecuados y fomentar la transparencia para lograr un sistema judicial más efectivo en la lucha contra la corrupción.

Tabla 58 Tabla Problema Abordaje contra la corrupción y crimen organizado. PPP (Políticas de Percusión Penal) y Modernización e Interacción de los sistemas Informáticos del Ministerio Público (TIC)

CAUSA	PROPUESTA
La complejidad inherente a los delitos de corrupción, que a menudo involucran redes sofisticadas y técnicas de ocultamiento, dificulta su investigación y enjuiciamiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar una estrategia integral que contemple la complejidad de estos delitos. • Mejorar la dirección funcional y la capacitación del personal del MP para investigar casos complejos. • Creación de Juzgados Penales Especializados:
La falta de capacitación adecuada del personal judicial y de otras instituciones involucradas en la lucha contra la corrupción limita su capacidad para investigar, procesar y juzgar estos casos.	<ul style="list-style-type: none"> • La falta de capacitación puede resultar en ineficiencias, errores y retrasos en el sistema judicial.
La insuficiencia de recursos financieros, humanos y tecnológicos afecta la capacidad de las instituciones para combatir la corrupción de manera efectiva.	<ul style="list-style-type: none"> • Asignar recursos suficientes para que el MP pueda llevar a cabo investigaciones exhaustivas. • Fortalecer la capacidad del Estado para recuperar activos producto de la corrupción. • Contar con auditores especializados en la detección de irregularidades. • Fomentar la cooperación entre diferentes instituciones para optimizar el uso de recursos. • Promover la transparencia en el uso de los recursos públicos.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos recopilados en los Talleres con personas usuarias y personal judicial.

2.17.12. Problema: Modernización e Interacción de los sistemas Informáticos del Ministerio Público (TIC)

A partir de la información mencionada por las personas asistentes al taller se mencionan las siguientes causas y propuestas de solución relacionadas al tema de modernización e interacción de los sistemas informáticos.

Tabla 59 Problema: Modernización e Interacción de los sistemas Informáticos del Ministerio Público (TIC)

CAUSA	PROPUESTA
Tecnología: <ul style="list-style-type: none"> Retrasos en la integración de tecnología y dificultades con el cambio organizacional Dependencia de la Dirección de Tecnología Diversidad de sistemas electrónicos Falta de colaboración y respuesta de DTI y C a las propuestas de gestión 	<ul style="list-style-type: none"> Incremento en el personal especializado Desarrollo del Servicio Electrónico Seguro Formación en tecnologías de la información y procesos tecnológicos Planificación presupuestaria
Recurso humano: <ul style="list-style-type: none"> Mala administración del talento Humano 	<ul style="list-style-type: none"> Colaboración entre entidades

Fuente: Elaboración propia a partir de datos recopilados en los Talleres con personas usuarias y personal judicial.

3. ANEXOS

Nº Anexo	Detalle	Documento
1	Acuerdo del Consejo Superior en sesión 102-2023 celebrada el 07 de diciembre de 2023, artículo XLII.	Oficio No. 11305-2023
2	Oficio 1366-PLA-PE-2023, relacionado al Plan de Gestión para la Formulación del Plan Estratégico Institucional del Poder Judicial (PEI) 2025-2030; sobre la actualización del Modelo de Gestión para el Proceso de Planificación Estratégica con perspectiva de riesgos estratégicos del Poder Judicial 2025-2030 y la propuesta de cronograma de trabajo de la Fase 1: Diagnóstico Situacional.	1366-PLA-PE-2023
3	Detalle del Portafolio de Proyectos Institucionales del Poder Judicial.	Anexo 1.xlsx

4. APÉNDICE

Apéndice 1: Análisis del Ámbito Jurisdiccional.

Instancia	Número oficio Dirección Planificación	Respuesta
Sala Primera	Oficio 126-PLA-PE-2024	Sin respuesta
Sala Segunda	Oficio 127-PLA-PE-2024	
Sala Constitucional	Oficio 128-PLA-PE-2024	Sin respuesta
Sala Tercera	Oficio 129-PLA-PE-2024	

Apéndice 2: Análisis del Ámbito Auxiliar de Justicia

Instancia	Número oficio Dirección Planificación	Respuesta
Ministerio Público	No se consultó a la instancia	
Oficina de Atención y Protección de Víctimas Delitos y Testigos	No se consultó a la instancia	
Oficina de la Defensa Civil a la Víctima	No se consultó a la instancia	
Defensa Pública	No se consultó a la instancia	
Organismo de Investigación Judicial	No se consultó a la instancia	
Centro Electrónico de Información Jurisprudencial (CEIJ)	246-PLA-PE-2024	C:\Users\cramirezr\OneDrive - Poder Judicial CR\PEI 2025-2030\APENDICE DIAGNOSTICO PEI 2025-2030\RESPUESTA Centro Electrónico de Información

		Jurisprudencial - 246-PLA-PE-2024.msg
Departamento de Trabajo Social y Psicología	246-PLA-PE-2024	C:\Users\cramirezr\OneDrive - Poder Judicial CR\PEI 2025-2030\APENDICE DIAGNOSTICO PEI 2025-2030\RESPUESTA TRABAJO SOCIAL Y PSIC 246-PLA-PE-2024.msg
Escuela Judicial	246-PLA-PE-2024	C:\Users\cramirezr\OneDrive - Poder Judicial CR\PEI 2025-2030\APENDICE DIAGNOSTICO PEI 2025-2030\RESPUESTA ESCUEJA JUDICIAL EJ-DIR-060-2024.msg

Apéndice 3: Análisis del Ámbito Administrativo.

Instancia	Número oficio Dirección Planificación	Respuesta
Consejo Superior	No se consultó a la instancia	
Despacho de la Presidencia	246-PLA-PE-2024	C:\Users\cramirezr\OneDrive - Poder Judicial CR\PEI 2025-2030\APENDICE DIAGNOSTICO PEI 2025-2030\RESPUESTA DESPACHO PRESIDENCIA 246-PLA-PE-2024.msg
Dirección Jurídica	246-PLA-PE-2024	S/R
Dirección de Planificación	No se consultó a la instancia	
Dirección Ejecutiva	246-PLA-PE-2024	C:\Users\cramirezr\OneDrive - Poder Judicial CR\PEI 2025-



		<u>2030\APENDICE DIAGNOSTICO PEI 2025- 2030\RESPUESTA DE 1021- DE-2024 246-PE-2024.msg</u>
Dirección de Gestión Humana	246-PLA-PE-2024	<u>C:\Users\cramirezr\OneDrive - Poder Judicial CR\PEI 2025- 2030\APENDICE DIAGNOSTICO PEI 2025- 2030\RESPUESTA DGH 246- PLA-PE-2024.msg</u>
Dirección de Tecnología de la Información y Comunicación	246-PLA-PE-2024	<u>C:\Users\cramirezr\OneDrive - Poder Judicial CR\PEI 2025- 2030\APENDICE DIAGNOSTICO PEI 2025- 2030\RESPUESTA DTI 531- DTIC-2024 - 246-PLA-PE- 2024.msg</u>
Oficina de Control Interno	246-PLA-PE-2024	<u>C:\Users\cramirezr\OneDrive - Poder Judicial CR\PEI 2025- 2030\APENDICE DIAGNOSTICO PEI 2025- 2030\RESPUESTA CONTROL INTERNO 246-PLA-PE- 2024.msg</u>
Tribunal de la Inspección Judicial	246-PLA-PE-2024	<u>C:\Users\cramirezr\OneDrive - Poder Judicial CR\PEI 2025- 2030\APENDICE DIAGNOSTICO PEI 2025- 2030\RESPUESTA INSPEC JUDICIAL 246-PLA-PE- 2024.msg</u>
Departamento de Prensa y Comunicación Organizacional	454-PLA-PE-2024	<u>C:\Users\cramirezr\OneDrive - Poder Judicial CR\PEI 2025- 2030\APENDICE DIAGNOSTICO PEI 2025- 2030\RESPUESTA DEPTO PRENSA 246-PLA-PE- 2024.msg</u>



Centro de Gestión de la Calidad (CEGECA)	246-PLA-PE-2024	<u>C:\Users\cramirezr\OneDrive - Poder Judicial CR\PEI 2025-2030\APENDICE DIAGNOSTICO PEI 2025-2030\RESPUESTA CEGECA 246-PLA-PE-2024.msg</u>
Centro de Apoyo, Coordinación y Mejoramiento de la Función Jurisdiccional (CACMFJ)	246-PLA-PE-2024	<u>C:\Users\cramirezr\OneDrive - Poder Judicial CR\PEI 2025-2030\APENDICE DIAGNOSTICO PEI 2025-2030\RESPUESTA CACMFJ 125-CACMFJ-JEF-2024.msg</u>
Oficina de Cooperación y Relaciones Internacionales	246-PLA-PE-2024	<u>C:\Users\cramirezr\OneDrive - Poder Judicial CR\PEI 2025-2030\APENDICE DIAGNOSTICO PEI 2025-2030\RESPUESTA OCRI 246-PLA-PE-2024.msg</u>
Comisión Nacional para el Mejoramiento de la Administración de Justicia (CONAMAJ)	246-PLA-PE-2024	<u>C:\Users\cramirezr\OneDrive - Poder Judicial CR\PEI 2025-2030\APENDICE DIAGNOSTICO PEI 2025-2030\RESPUESTA CONAMAJ 246-PLA-PE-2024.msg</u>
Secretaría Técnica de Ética y Valores	246-PLA-PE-2024	<u>C:\Users\cramirezr\OneDrive - Poder Judicial CR\PEI 2025-2030\APENDICE DIAGNOSTICO PEI 2025-2030\RESPUESTA STEV 246-PLA-PE-2024.msg</u>
Comisión de Gestión Ambiental Institucional	317-PLA-PE-2024	<u>C:\Users\cramirezr\OneDrive - Poder Judicial CR\PEI 2025-2030\APENDICE DIAGNOSTICO PEI 2025-2030\RESPUESTA GESTION AMB CGAI-133-2024.msg</u>
Contraloría de Servicios	246-PLA-PE-2024	<u>C:\Users\cramirezr\OneDrive</u>

		- Poder Judicial CR\PEI 2025-2030\APENDICE <u>DIAGNOSTICO PEI 2025-2030\RESPUESTA CONTRALORIA SERVICIOS 246-PLA-PE-2024.msg</u>
Oficina de Cumplimiento	246-PLA-PE-2024	<u>C:\Users\cramirezr\OneDrive - Poder Judicial CR\PEI 2025-2030\APENDICE DIAGNOSTICO PEI 2025-2030\RESPUESTA OFIC CUMPLIMIENTO 291-PLA-PE-2024.msg</u>
Auditoria Judicial	No se consultó a la instancia	
Secretaría Técnica de Género y Acceso a la Justicia	246-PLA-PE-2024	S/R
Unidad de Acceso a la Justicia	456-PLA-PE-2024	<u>C:\Users\cramirezr\OneDrive - Poder Judicial CR\PEI 2025-2030\APENDICE DIAGNOSTICO PEI 2025-2030\RESPUESTA ACCESO JUSTICIA 456-PLA-PE-2024.msg</u>

Apéndice 4: Políticas Institucionales

Política	Oficio consulta	Oficio Respuesta
Política Institucional para el Acceso a la Justicia por parte de la Población Migrante Y Refugiada.	291-PLA-PE-2024	<u>C:\Users\cramirezr\OneDrive - Poder Judicial CR\PEI 2025-2030\APENDICE DIAGNOSTICO PEI 2025-2030\RESPUESTA CONAMAJ POL PARTCIUD MYR JA 291-PLA-PE-2024.msg</u>
Política de Justicia Abierta	291-PLA-PE-2024	
Política de Participación Ciudadana	291-PLA-PE-2024	



Política Institucional para El Acceso a la Justicia de Personas Afrodescendientes del Poder Judicial y su Plan De Acción.	291-PLA-PE-2024	C:\Users\cramirezr\OneDrive - Poder Judicial CR\PEI 2025-2030\APENDICE DIAGNOSTICO PEI 2025-2030\RESPUESTA CACC POL AFROD ADULMAYO NIÑIEZ PENAL JUV DISCAP.msg
Subcomisiones Afrodescendientes	No se consultó a la instancia	
Política Institucional para el Acceso a la Justicia de Niños, Niñas y Adolescentes	291-PLA-PE-2024	C:\Users\cramirezr\OneDrive - Poder Judicial CR\PEI 2025-2030\APENDICE DIAGNOSTICO PEI 2025-2030\RESPUESTA CACC POL AFROD ADULMAYO NIÑIEZ PENAL JUV DISCAP.msg
Subcomisión Niñez y Adolescencia	No se consultó a la instancia	
Política del Derecho de Acceso a la Justicia para Personas Menores de Edad en Condiciones de Vulnerabilidad Sometidos al Proceso Penal Juvenil en Costa Rica	291-PLA-PE-2024	C:\Users\cramirezr\OneDrive - Poder Judicial CR\PEI 2025-2030\APENDICE DIAGNOSTICO PEI 2025-2030\RESPUESTA CACC POL AFROD ADULMAYO NIÑIEZ PENAL JUV DISCAP.msg
Política para Garantizar el Adecuado Acceso a la Justicia de la Población Adulta Mayor	291-PLA-PE-2024	C:\Users\cramirezr\OneDrive - Poder Judicial CR\PEI 2025-2030\APENDICE DIAGNOSTICO PEI 2025-2030\RESPUESTA CACC POL AFROD ADULMAYO NIÑIEZ PENAL JUV DISCAP.msg
Política de igualdad para las personas con discapacidad	291-PLA-PE-2024	C:\Users\cramirezr\OneDrive - Poder Judicial CR\PEI 2025-2030\APENDICE DIAGNOSTICO PEI 2025-2030\RESPUESTA CACC POL AFROD ADULMAYO NIÑIEZ PENAL JUV DISCAP.msg



Política contra el Hostigamiento Sexual	291-PLA-PE-2024	S/R
Política de igualdad de Género	291-PLA-PE-2024	S/R
Política Axiológica del Poder Judicial	291-PLA-PE-2024	<u>C:\Users\cramirezr\OneDrive - Poder Judicial CR\PEI 2025-2030\APENDICE DIAGNOSTICO PEI 2025-2030\RESPUESTA STEV POL AXIOLOGICA 291-PLA-PE-2024.msg</u>
Política para la Simplificación y Celeridad de Trámites Judiciales	291-PLA-PE-2024	<u>C:\Users\cramirezr\OneDrive - Poder Judicial CR\PEI 2025-2030\APENDICE DIAGNOSTICO PEI 2025-2030\RESPUESTA Política para la Simplificación y Celeridad de Trámites Judiciales 291-PLA-2024.msg</u>
Política Publica de Justicia Juvenil Restaurativa	291-PLA-PE-2024	S/R
Política de Integración y Anticorrupción del Poder Judicial	291-PLA-PE-2024	<u>C:\Users\cramirezr\OneDrive - Poder Judicial CR\PEI 2025-2030\APENDICE DIAGNOSTICO PEI 2025-2030\RESPUESTA POL ANTICORRUP 291-PLA-PE-2024.msg</u>



BIBLIOGRAFÍA

- (CEPAL), C. E. (21 de febrero de 2023). Obtenido de <https://www.cepal.org/en/notes/2030-agenda-are-latin-america-and-caribbean-track-achieve-sustainable-development-goals-2030>
- Alianza Digi Américas y su Red LATAM CISO. (2024). *Preparación Cibernética en los Sectores Públicos de América Latina: Lecciones de la Primera Línea*. Obtenido de https://uploads-ssl.webflow.com/660ab0cd271a25abeb800453/662a86d54aece04d5b101d62_LATAM%20CISO%20Report%202024%20SPA.pdf
- Alvarado, J. (17 de diciembre de 2022). Los 4 retos de Costa Rica en inversión y desarrollo sostenible, según la OCDE. *El Observador*. Recuperado el 5 de abril de 2024, de <https://observador.cr/los-4-retos-de-costa-rica-en-inversion-y-desarrollo-sostenible-segun-la-ocde/>
- Álvarez Araya, Ó. (25 de enero de 2024). *Costa Rica: Perspectivas económicas 2024 según la OCDE*. Obtenido de La República: <https://www.larepublica.net/noticia/costa-rica-perspectivas-economicas-2024-segun-la-ocde>
- Banco Mundial. (abril de 2024). *Competencia: ¿el ingrediente que falta para crecer?* Obtenido de <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/3d754af9-2d15-4353-9ab7-2bf8bceb899d/content>
- Bello, A., & Rangel, M. (2022). La equidad y la exclusión de los pueblos indígenas y afrodescendientes en América Latina y el Caribe. 76. (R. CEPAL, Ed.) Santiago, Chile. Recuperado el 3 de abril de 2024, de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/a76d6082-655e-41a5-8c9f-a388d8903e23/content#:~:text=En%20Am%C3%A9rica%20Latina%20y%20el%20Caribe%20la%20discriminaci%C3%B3n%20y%20el,los%20ind%C3%ADgenas%20y%20los%20afrodescendientes.>
- BID Y OEA. (2020). *Reporte sobre Ciberseguridad*. Obtenido de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Reporte-Ciberseguridad-2020-riesgos-avances-y-el-camino-a-seguir-en-América-Latina-y-el-Caribe.pdf>
- Brenes Peralta, C., Tristán Jiménez, L., & Siles González, I. (2023). *Nuestras apps de cada día: 1er informe sobre el uso de plataformas digitales en Costa Rica*. Universidad de Costa Rica, Centro de Investigación y Comunicación, San José. Obtenido de



- https://kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/89190/Informe-Nuestras-Apps-de-cada-dia-Costa-Rica_.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- BSS SRL. (2023). *Contratación de instrumento de evaluación para medir la percepción en la Satisfacción de los Servicios que brinda el Poder Judicial de Costa Rica.*
- Cabella, W., & Nathan, M. (2018). *Los desafíos de la baja fecundidad en América Latina y el Caribe.* Obtenido de UNFPA: <https://lac.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/Baja%20fecundidad%20en%20ALC%20-%20version%20web%20espa%C3%B1ol.pdf>
- Centro de Estudios Estratégicos e Internacionales (CSIS). (2023). *Informe global sobre ciberdelincuencia.* Obtenido de https://resources.cdn.seon.io/uploads/2023/04/Cybersecurity_countries_Es.pdf
- CEPAL. (12 de abril de 2024). *Bases de Datos y Publicaciones Estadísticas.* Obtenido de https://statistics.cepal.org/portal/cepalstat/dashboard.html?indicator_id=1877&area_id=639&lang=es
- CIVICUS MONITOR. (2020). *Informe de labores 2020: El Poder ciudadano bajo ataque 2020.* Obtenido de <https://civicus.contentfiles.net/media/assets/file/Informe2020ES.pdf>
- CIVICUS Monitor. (octubre de 2023). Obtenido de <https://monitor.civicus.org/explore/costa-rica-activists-call-for-end-to-police-abuse-steps-towards-the-first-national-anti-hate-strategy/>
- CIVICUS Monitor. (2023). *Poder Ciudadano Bajo Ataque.* Obtenido de <https://civicusmonitor.contentfiles.net/media/documents/ES.PeoplePowerUnderAttack2023.pdf>
- Consejo de Europa. (2001). *Convencio sobre la Ciberdelincuencia.* Obtenido de https://www.oas.org/juridico/english/cyb_pry_convenio.pdf
- Contraloría General de la República. (2021). *INFORME N° DFOE-GOB-IF-00009-2021: Informe de Auditoría de Carácter Especial sobre la Implementación de la Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público en el Poder Judicial al 31 de diciembre del 2020.* San José, Costa Rica. Obtenido de <https://cgrweb.cgr.go.cr/apex/f?p=164:7:::NO::>
- Contraloría General de la República. (2023). *Informe N° DFOE-GOB-IAD-00001-2023: Informe de Auditoría sobre la Implementación de un Modelo de Gestión para Resultados en el Poder Judicial.* San José, Costa Rica. Obtenido de <https://cgrweb.cgr.go.cr/apex/f?p=164:7:::NO::>



- Defensoría de los Habitantes de la República. (2021). *Índice de Transparencia del Sector Público*. Obtenido de https://www.dhr.go.cr/images/indice-de-transparencia-en-el-sector-publico/indice-transparencia-ano-2021/1-resultados_itsp_2021.pdf
- Delfino. (8 de enero de 2024). Índice de Precios al Consumidor cerró el 2023 con variación negativa de 1,77%. San José, Costa Rica.
- Deloitte . (2024). *Tech Trends* . Obtenido de https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/us176403_tech-trends-2024/DI_Tech-trends-2024.pdf
- Deloitte. (marzo de 2024). *Comunicado de prensa: Tech Trends 2024*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/cr/es/pages/about-deloitte/press-releases/tech-trends-2024.html>
- Deloitte. (2024). *Tech Trends* . Obtenido de <https://www2.deloitte.com/xen/en/insights/focus/tech-trends.html>
- E&N. (2024). *Centroamérica retrocede en el Índice de Percepción de la Corrupción 2023*. Obtenido de <https://www.revistaeyn.com/centroamericaymundo/centroamerica-retrocede-en-el-indice-de-percepcion-de-la-corrupcion-2023-GA17242400>
- Eurasiagroup. (17 de febrero de 2023). *The Atlas of Impunity*. Obtenido de https://www.eurasiagroup.net/pardot_download.cfm?filehash=2EEDE83D37B7955D5CA75F4DD123E40C8558F26B58345FA9177C29A455D2840E&download=1
- FAO. (2017). *América Latina y el Caribe es la región con la mayor desigualdad en la distribución de la tierra*. Obtenido de <https://www.fao.org/costarica/noticias/detail-events/es/c/879831/>
- Foro Economico Mundial . (2024). *Global Risks Report 2024*. Obtenido de <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/>
- García , J. (2023). *Transformación Digital en el Sector Público un Catalizador de Desarrollo y Competitividad en la Región*. Obtenido de <https://www.incae.edu/es/blog/2023/06/01/transformacion-digital-en-el-sector-publico-un-catalizador-de-desarrollo-y>
- GERMANWATCH. (2021). *Indice Global de Cambio Climatico*. Obtenido de : https://www.germanwatch.org/sites/default/files/Global%20Climate%20Risk%20Index%202021_2.pdf



- Global Initiative Against Transnational Organized Crime. (2023). *Índice global de crimen organizado 2023*. Obtenido de <https://globalinitiative.net/wp-content/uploads/2023/09/1%CC%81ndice-global-de-crimen-organizado-2023.pdf>
- INEC. (2022). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de https://admin.inec.cr/sites/default/files/2023-01/sesocialenaho2010-2022-03_0.xls
- INEC. (2023). *Encuesta Nacional de Hogares*. Obtenido de <http://sistemas.inec.cr:8080/bininec/RpWebEngine.exe/Portal?BASE=ENAH02023&lang=ESP>
- INEC. (abril de 2024). *Encuesta Continua de Empleo (ECE), 2024*. . Obtenido de <https://inec.cr/estadisticas-fuentes/encuestas/encuesta-continua-empleo?startdate=2020-12-12&filtertext=teletrabajo>
- INEC. (4 de abril de 2024). TASA DE DESEMPLEO SE REGISTRA EN 7,8 % Y SE MANTIENE ESTABLE. Montes de Oca, San José, Costa Rica. Obtenido de <https://inec.cr/noticias/desempleo-continua-disminuyendo-el-pais-72>
- Internacional IDEA. (s.f.). *Global state of Democracy Initiative*. Obtenido de <https://www.idea.int/democracytracker/country/costa-rica>
- Jiménez Fontana, P., & Morales Aguilar, N. (2021). *Impacto de la pandemia sobre el mercado laboral: una visión demográfica*. Obtenido de https://repositorio.conare.ac.cr/bitstream/handle/20.500.12337/8285/Jimenez_P_Impacto_pandemia_mercado_laboral_vision_demografica_IEN_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- La Nación. (10 de abril de 2024). Tipo de cambio del dólar toca nuevo mínimo para este 2024 y se acerca a los €500. San José, Costa Rica. Obtenido de <https://www.nacion.com/economia/indicadores/tipo-de-cambio-del-dolar-toca-nuevo-minimo-para/STENTTC26BDX7PISWXMK3Y5CZM/story/>
- La Nación. (10 de abril de 2024). Tipo de cambio permanecería bajo por el resto del 2024, prevé estudio de la UNA. San José, Costa Rica. Obtenido de https://www.nacion.com/economia/politica-economica/tipo-de-cambio-permaneceria-bajo-por-el-resto-del/TR7D62H2JREQXEDQRANPTNSPXE/story/?utm_source=trafico+interno+lea+mas&utm_medium=lea+mas
- La República. (17 de julio de 2023). *Costa Rica es el 72° país del mundo para crear una startup*. Obtenido de <https://www.larepublica.net/noticia/costa-rica-es-el-720-pais-del>

mundo-para-crear-una-
startup#:~:text=Costa%20Rica%20es%20el%2072%C2%B0%20mejor%20pa%C3%ADs,2
023%2C%20lo%20que%20le%20permite%20C3%B3%20posicionarse%20en

- Maldonado, T. (s.f). *ACCESO A LA JUSTICIA*. Obtenido de https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/10_tmaldonado.pdf
- Martínez de Lemos, F. J., Rodríguez López, J., & Jiménez Alvarado, O. M. (2023). *Informe del estado de la libertad de expresión y la seguridad del ejercicio periodístico en Centroamérica*. San José, Costa Rica: PROLEDI, Universidad de Costa Rica.
- Martínez, A. (5 de marzo de 2024). UNA: Propiedades en costas de Guanacaste incrementaron su costo hasta en un 400%. Costa Rica. Obtenido de <https://delfino.cr/2024/03/una-propiedades-en-costas-de-guanacaste-incrementaron-su-costo-hasta-en-un-400>
- MICITT. (2022). Obtenido de Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2022-2027: https://www.micitt.go.cr/index.php/sites/default/files/planes_estrategias/Plan_Nacional_Ciencia_Tecnologia_Innovacion_2022-2027.pdf
- MICITT. (2022). *Indicadores Nacionales CTI 2022 (Servicios)*. Obtenido de https://www.micitt.go.cr/sites/default/files/publicaciones/Indicadores/Indicadores_Nacionales_CTI_2022.pdf
- MICITT. (2023). Obtenido de Estrategía Nacional de Ciberseguridad de Costa Rica 2023-2027: <https://www.micitt.go.cr/sites/default/files/2023-11/NCS%20Costa%20Rica%20-%2010Nov2023%20SPA.pdf>
- MIDEPLAN. (2019). *Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública del Bicentenario 2019-2022*. Costa Rica.
- MIDEPLAN. (2022). *Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2023-2026*. Rogelio Fernández Güell. San José, Costa Rica.
- MIDEPLAN. (2024). *Objetivos de Desarrollo Sostenible - Agenda 2030: Diagnóstico para la toma de decisiones 2010-2022*. San José.
- Miraclevida. (29 de enero de 2024). Centroamérica se está quedando sin libertad de prensa. Siete periodistas asesinados y cientos exiliados. Otras miradas. Obtenido de <https://otrasmiradas.info/centroamerica-quedando-libertad-prensa/>
- Molina, W. (Abril-Junio de 2019). Gentrificación en las zonas rurales de la GAM. *Ambientico*, 270, págs. 64-70. Obtenido de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/sociales/article/view/38519/39325>



- Morales , M. (2023). *El lado oscuro del paraíso turístico de Costa Rica*. Obtenido de <https://elpais.com/planeta-futuro/2023-01-08/el-lado-oscuro-del-paraiso-turistico-de-costa-rica.html>
- Naciones Unidas. (3 de junio de 2019). *Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible*. Obtenido de https://unsdg.un.org/sites/default/files/2019-10/ES_UN%20Sustainable%20Development%20Cooperation%20Framework%20Guidance.pdf
- Naser, A., & Alvaro Ramírez , A. (2013). (CEPAL, Ed.) Obtenido de Plan de gobierno abierto: Una hoja de ruta para los gobiernos de la región: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/de79b545-12b6-41b0-81c8-47c1250562e3/content>
- Nestpick. (2024). *Digital Nomad Index by VisaGuide*. Obtenido de <https://visaguide.world/digital-nomad-visa/digital-nomad-index/>
- OCDE. (2008). *Environmental Outlook to 2030*. Obtenido de <https://www.oecd.org/env/indicators-modelling-outlooks/40224072.pdf>
- OCDE. (2022). *Recomendación del Consejo de la OCDE sobre Integridad Pública*. Obtenido de <https://read.oecd.org/10.1787/548807dd-es?format=pdf>
- OCDE. (2023). *Digital Government Index*. Obtenido de https://administracionelectronica.gob.es/pae_Home/pae_Actualidad/pae_Noticias/2024/Febrero/Noticia-2024-02-02-Publicado-Indice-Gobierno-Digital-OCDE-2023.html
- OCDE. (2023). *INFORME ANUAL DEL FORO GLOBAL 2023. Promoviendo el progreso global en materia de transparencia fiscal: Un recorrido de transformación*. Obtenido de <https://www.oecd.org/tax/transparency/documents/informe-anual-foro-global-2023.pdf>
- OCDE. (2023). *OCDE Data*. Recuperado el 16 de abril de 2024, de <https://data.oecd.org/ict/internet-access.htm>
- OCDE. (2023). *OECD iLibrary logo*. Recuperado el 20 de marzo de 2024, de <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/09d84187-es/index.html?itemId=/content/publication/09d84187-es#section-d1e1456-656183d946>
- OCDE. (2023). *Promoviendo el progreso global en materia de transparencia fiscal: Un recorrido de transformación y desarrollo - Informe anual del Foro Global 2023, Foro Global sobre transparencia e intercambio de información con fines Fiscales , OCDE, Paris*. Obtenido de



<https://www.oecd.org/tax/transparency/documents/informe-anual-foro-global-2023.pdf>

OCDE. (2024). *Anti-Corruption and Integrity Outlook 2024*. Obtenido de https://www.oecd-ilibrary.org/sites/968587cd-en/1/3/2/index.html?itemId=/content/publication/968587cd-en&csp_=9e6f26a44506d78b41d32bf5b491ea06&itemIGO=oecd&itemContentType=book#figure-d1e503-b53ca616ea

OCDE. (S/f-e). *OCDE*. Obtenido de Organización para la Cooperación: <https://www.oecd.org/espanol/46440894.pdf#:~:text=La%20Organizaci%C3%B3n%20constituye%20un%20marco%20para%20que,presi%C3%B3n%20de%20sus%20integra%20puede%20contribuir%20significativamente>

ONU. (2024). *Human Development Report 2023-2024: Reimagining cooperation in a polarized world*. Obtenido de <https://hdr.undp.org/system/files/documents/global-report-document/hdr2023-24overviewen.pdf>

ONU-HABITAT. (11 de noviembre de 2022). *El fenómeno de la gentrificación*. Obtenido de <https://onuhabitat.org.mx/index.php/el-fenomeno-de-la-gentrificacion#:~:text=La%20gentrificaci%C3%B3n%20sucede%20cuando%20un,de%20las%20%C3%A1reas%20de%20intervenci%C3%B3n>

Padilla Pérez, R., Cruz, G., Fain, L., Gilbert, R., González, E., López, J., . . . Santamaría, J. (2023). *Estudio económico de Centroamérica y la República Dominicana en 2023 y perspectivas para 2024*. México: Naciones Unidas.

PCMI. (enero de 2024). *Radiografía del comercio electrónico en Costa Rica*. Obtenido de https://paymentscmi.com/wp-content/uploads/2024/01/2024_PCMI_Radiografia-Comercio-Electronico-Costa-Rica_ES.pdf

Poder Judicial. (s.f.). Obtenido de <https://pj.poder-judicial.go.cr/index.php/prensa/531-reformas-legales-agregaron-1034-funciones-nuevas-al-poder-judicia>

Poder Judicial. (2021). *Plan estratégico de tecnologías de información y comunicaciones (PETIC) 2021-2030*. Costa Rica.

Presidencia de la República de Costa Rica. (2024). *Costa Rica rompe récord de inversión extranjera directa en el 2023*. San José, Costa Rica. Obtenido de <https://www.presidencia.go.cr/noticias/costa-rica-rompe-record-de-inversion-extranjera-directa-en-el-2023#:~:text=San%20Jos%C3%A9%20de%20abril%20de%202024.&text=El%2>



0desglose%20por%20r%C3%A9gimen%20muestra,financiero%20como%20en%20perfeccionamiento

- Procuraduría de la Ética Pública . (9 de diciembre de 2022). *Manual Básico para Prevenir la Corrupción en la Función Pública*. Obtenido de https://oficinacumplimiento.poderjudicial.go.cr/images/Normativa/Manual_Basico_interactivo.pdf
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2022). ENCUESTA NACIONAL DE SEGURIDAD CIUDADANA EN COSTA RICA. Costa Rica. Obtenido de <https://www.undp.org/es/costa-rica/publicaciones/encuesta-nacional-de-seguridad-ciudadana-en-costa-rica-enscr-2022>
- Programa Estado de la Nación. (2021). Sexto Estado de la Región 2021 : versión ampliada. San José, Costa Rica.
- Programa Estado de la Nación. (2023). *Estado de la Nación*. Costa Rica: Programa Estado de la Nación.
- Pulso Capital. (2023). *Las 10 startups más prometedoras de Costa Rica en 2023*. Obtenido de <https://pulsocapital.com/las-10-startups-mas-prometedoras-de-costa-rica-en-2023/>
- Reporteros sin Fronteras . (2021). Obtenido de https://rsf.org/es/barometro?exaction_pays_pays=_none&exaction_pays_annee=2021&exaction_pays_statut=prison#exaction-pays
- Richmond, k. (27 de marzo de 2019). Costa Rica experimentará a partir del 2045 un segundo bono demográfico. (U. d. Rica, Ed.) Montes de Oca, San José, Costa Rica. Obtenido de <https://www.ucr.ac.cr/noticias/2019/3/27/costa-rica-experimentara-a-partir-del-2045-un-segundo-bono-demografico.html#:~:text=Costa%20Rica%20experimentar%C3%A1%20a%20partir%20del%202045%20un%20segundo%20bono%20demogr%C3%A1fico&text=Costa%20Rica%20esta%20ex>
- Rivera Alfato, L., & Mora Jiménez, H. (2021). *Teletrabajo y trabajo Decente en Costa Rica*. Obtenido de <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/fesamcentral/18494.pdf>
- Rollón, M. R. (2005). *Sistemas Judiciales y Democracia en Centroamérica: La perspectiva de los jueces*. Obtenido de Fundación CIBOD: https://www.cidob.org/es/publicaciones/series_pasadas/documentos/america_latina/sistemas_judiciales_y_democracia_en_centroamerica_la_perspectiva_de_los_jueces
- Semanario Universidad. (31 de enero de 2024). Colegio de Ciencias Economicas: Recios de productos de canasta básica aumentaron hasta 96.7% en dos años. San José, Costa Rica.



Obtenido de <https://semanariouniversidad.com/pais/colegio-ciencias-economicas-precios-de-productos-de-canasta-basica-aumentaron-hasta-967-en-dos-anos/>

- SICA. (2021). Obtenido de Agenda estratégica para el desarrollo sostenible e inclusivo de los pueblos indígenas y afrodescendientes en la región centroamericana: https://www.sica.int/documentos/agenda-estrategica-para-el-desarrollo-sostenible-e-inclusivo-de-los-pueblos-indigenas-y-afrodescendientes-en-la-region-centroamericana_1_126804.html
- SICA. (Mayo de 2021). *Informe: La región de Centroamérica y República Dominicana en cifras*. Obtenido de Sistema de Integración Centroamericana: https://www.sica.int/documentos/sica-informe-la-region-de-centroamerica-y-republica-dominicana-en-cifras-mayo-2021_1_127336.html
- SICA. (25 de marzo de 2021). *Población originaria y afrodescendiente es priorizada en agenda estratégica para el desarrollo sostenible*. Obtenido de https://www.sica.int/noticias/sica-poblacion-originaria-y-afrodescendiente-es-priorizada-en-agenda-estrategica-para-el-desarrollo-sostenible_1_126946.html
- SICA. (25 de marzo de 2021). *SICA*. Obtenido de Población originaria y afrodescendiente es priorizada en agenda estratégica para el desarrollo sostenible: https://www.sica.int/noticias/sica-poblacion-originaria-y-afrodescendiente-es-priorizada-en-agenda-estrategica-para-el-desarrollo-sostenible_1_126946.html
- SUMMA. (15 de junio de 2023). *Nómadas digitales: el mundo como lugar de trabajo*. Obtenido de <https://revistasumma.com/nomadas-digitales-el-mundo-como-lugar-de-trabajo/#:~:text=Se%20estima%20que%20en%20Costa,m%C3%A1s%20de%204.000%20n%C3%B3madas%20digitales.>
- SUTEL. (2023). *Estadísticas del sector de telecomunicaciones 2022*. Obtenido de <https://sutel.go.cr/sites/default/files/SUTEL%20Informe%20estadi%CC%81stico%202022%20Espan%CC%83ol.pdf>
- SUTEL. (junio de 2023). *Informe Estadísticas del Sector de Telecomunicaciones Junio 2022- Junio 2023*. Obtenido de <https://www.sutel.go.cr/informes-indicadores>
- The Economist Intelligence. (2022). *DEMOCRACY INDEX 2022*. Obtenido de <https://d1qqtien6gys07.cloudfront.net/wp-content/uploads/2023/02/DI-final-version-report.pdf>



UNDRR. (2024). *Informe de evaluación regional sobre el riesgo de desastres en América Latina y el Caribe*. Obtenido de <https://www.undrr.org/media/95569/download?startDownload=true>

Universidad de Costa Rica. (15 de noviembre de 2023). Informe del Estudio de Opinión Pública del CIEP (noviembre 2023). San José, Montes de Oca. Obtenido de <https://ciep.ucr.ac.cr/wp-content/uploads/2023/11/INFORME-DE-RESULTADOS-DE-LA-ENCUESTA-CIEP-UCR-Noviembre-2023-1.html>

Villanueva, D. (19 de diciembre de 2023). *Costa Rica, conocido por su paz interna, cierra 2023 con cifra récord de homicidios*. Obtenido de <https://cnnespanol.cnn.com/2023/12/19/costa-rica-2023-cifra-record-homicidios-orix/>

World Justice Project (. (2023). *WJP Rule of Law Index*. Obtenido de <https://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index/global/2023/Costa%20Rica/table>