

**Informe Final**

**Memoria de la Reforma Judicial  
de Costa Rica 1996-2002**

San José. Julio de 2003

## Indice

### **Introducción 5**

<b>1. Contexto que origina la reforma judicial en Costa Rica</b>	<b>9</b>
<b>2. La Reforma Judicial en costa Rica: 7 años de Dirección Estratégica</b>	<b>11</b>
2.1. Elementos constitutivos del Programa Corte-BID .....	11
2.2. El programa Corte-BID y el entorno de reformas judiciales.....	32
<b>3. La reforma judicial en cifras</b>	<b>36</b>
3.1. Ingresos y egresos globales de causas judiciales.....	36
3.2. Presupuesto del Poder Judicial .....	39
3.3. Ejecución presupuestaria del Programa Corte-BID.....	40
<b>4. Evaluación de Resultados e Impactos</b>	<b>44</b>
4.1. Metodología.....	44
4.2. Impacto del Programa.....	47
4.2.1. Ambito de la Equitatividad.....	51
4.2.2. Ambito de la Accesibilidad .....	56
4.2.3. Ambito de la Eficiencia .....	68
4.2.4. Ambito de la Previsibilidad .....	96
4.2.5. Ambito de la Prontitud .....	99
4.2.6. Ambito de la Calidad de atención a los usuarios.....	101
4.3. Resumen y comentarios.....	103
<b>5. Factores críticos de éxito de la reforma</b>	<b>109</b>
<b>6. Aprendizajes y Moralejas</b>	<b>111</b>
6.1. Aprendizajes .....	111
6.2. Moralejas .....	113
<b>7. Recomendaciones y conclusiones</b>	<b>115</b>

## Índice de Gráficos

## Índice de Cuadros

## Índice de Figuras

## Introducción

El propósito de este informe es presentar los impactos que la ejecución del “Programa de Modernización de la Administración de Justicia de Costa Rica” (Programa Corte-BID, en adelante), ha tenido sobre el proceso de reformas judiciales que el país inició en la década pasada.

Transcurridos ya 7 años desde que se realizaron las primeras actividades del Programa, la Unidad Ejecutora del Programa (UEP) ha decidido realizar esta evaluación, con el objeto de verificar el logro de los objetivos propuestos originalmente y, además, como un espacio para generar una reflexión y una discusión organizada respecto a los logros y dificultades del proceso vivido.

Esta discusión y reflexión estarán sustentadas en información cuantitativa y cualitativa, que puesta en una adecuada perspectiva, puede ser un instrumento eficaz para el mejoramiento de algunos aspectos detectados y para sacarle mayor provecho a la ejecución de un segundo programa de crédito, cofinanciado por el BID, al igual que el programa a evaluar.

Para realizar la evaluación de impacto del Programa Corte-BID, se siguió una metodología de trabajo que, como primera interrogante, se planteó el definir claramente cuáles fueron los propósitos de política pública que llevaron al Poder Judicial a embarcarse en un emprendimiento de esta naturaleza.

En este caso, esos propósitos fundacionales del Programa están claramente expuestos en la Ley No. 7496 de 1995, que consigna el contrato de préstamo suscrito entre el BID y la República de Costa Rica. En efecto, el primer párrafo de dicha ley establece como objetivo general del Programa el “*apoyar en la consolidación de un sistema jurídico más equitativo, accesible, eficiente y previsible, que permita reducir el retraso y la congestión judicial*”. Lo anterior fue verificado también durante la realización de las 17 entrevistas en profundidad, hechas como parte de las actividades del proyecto de evaluación.

Como segundo paso metodológico, se responde a la pregunta relativa a la manera en que ha operado la intervención hecha por el Programa, detallando los proyectos que lo formaron e identificando las relaciones de causa y efecto que produjeron sus impactos directos e indirectos.

Esta pregunta plantea una distinción relevante en este trabajo, que es aquella existente entre los resultados y los impactos alcanzados en el Programa.

Los resultados son identificados como todos aquellos productos obtenidos directamente como consecuencia de la ejecución de cualquiera de los proyectos realizados en cada una de las cuatro áreas en las cuales se dividió el Programa Corte-BID. El impacto, en cambio,

se refiere a la forma en la cual los resultados alcanzados han contribuido al logro de los fines o propósitos fundamentales del Programa.

Para ilustrar esta diferencia esencial, un resultado de un proyecto de capacitación puede ser el que 200 servidores judiciales hayan aprobado un curso específico. El impacto de esa capacitación, en cambio, es la contribución de ese proyecto al logro de tener una justicia más equitativa o accesible o eficiente o cualquiera de los otros propósitos expresadas en la Ley No.7496.

Para identificar estas relaciones de causa y efecto entre resultados de proyectos y sus impactos, se ha confeccionado un cuadro detallando para cada proyecto una serie de datos comparativos, entre la que destaca la especificación de los productos obtenidos, y sus impactos cualitativos. Estos cuadros solamente describen lo que fue la ejecución del Programa, sin hacer juicios aún respecto a su impacto final.

Como tercer componente metodológico, y también con un ánimo meramente descriptivo y no evaluativo aún, se realiza una enumeración de los elementos de contexto y entorno que coexistieron con la ejecución de los proyectos componentes del Programa. El si estos elementos de contexto influyeron positiva o negativamente en el impacto del Programa se responde posteriormente.

El cuarto paso es responder a la pregunta de cómo saber si, por ejemplo, la administración de justicia de Costa Rica es más o menos equitativa que antes de iniciar el Programa, o es más o es menos eficiente, o accesible, o cualquiera de los otros propósitos fundamentales declarados. Para esto, se requiere definir un conjunto de indicadores que permitan dar cabal cuenta de todos los aspectos que se quieren medir, ya sea cuantitativos o cualitativos.

En el caso de este proyecto, se definieron un total de 25 indicadores de impacto.

Una vez definidos los aspectos específicos que se quiere medir, expresados en los 25 indicadores de impacto, se debe definir la metodología puntual y específica, que sea a la vez aplicable en la práctica, mediante la cual se separarán los efectos ambientales externos, de los efectos directamente atribuibles al Programa Corte-BID.

Para este caso, y partiendo de la base que el Programa buscaba la modernización de la administración de justicia, lo que se desea es poder comparar, idealmente, un grupo de prestadores de servicios judiciales (Tribunales, Defensores, Fiscales, Policía Judicial, Administración y en general todas aquellas dependencias del Poder Judicial de Costa Rica), que recibieron los beneficios del Programa Corte-BID, de otro grupo que no los hubiera recibido, siempre teniendo en perspectiva que el contexto en que operó el Programa es el de las reformas judiciales.

Esta separación no es sencilla de realizar en este caso por dos motivos. El primero de ellos es que el programa Corte-BID es solo una parte de las reformas judiciales que ha estado promoviendo el Poder Judicial de Costa Rica, por lo que atribuir solamente al Programa el logro de ciertos resultados es discutible, porque estos pudieron haberse alcanzado debido a otras iniciativas de reforma. Por ejemplo, la promulgación de ciertas leyes procesales

podría tener efectos sobre indicadores de impacto que se mezclen con impactos de proyectos del Programa.

El segundo motivo de dificultad es que mejoras que pueden haber sido originadas en el seno del Programa, pueden haber sido difundidas con una gestión y un financiamiento propios del Poder Judicial, por lo que atribuir nuevamente sólo al Programa el logro de resultados globales puede ser exagerado. Un ejemplo de esto es la implantación de sistemas informáticos en más circuitos que los estrictamente contemplados en el Programa.

La pregunta central en este caso es, ¿podrían haberse alcanzado los mismos resultados sin que se hubiese ejecutado el Programa?. La evaluación sería más sencilla, al menos en teoría, si es que el Programa Corte-BID hubiese sido el único instrumento de las reformas judiciales, porque en ese caso para efectos de comparación se podría haber tomado un circuito judicial “reformado” versus otro “no reformado”. Sin embargo al ser las reformas judiciales aplicables a todos los circuitos, no es posible obtener lo que técnicamente se denomina “grupo de control”.

Ante este escenario cabe preguntarse legítimamente si ante la dificultad práctica de separar los efectos del Programa del resto de las reformas judiciales, no sería mejor hablar simplemente de “evaluación de impacto de las reformas judiciales”. Si se adoptara ese camino, se estaría pasando por alto una variable esencial, que es que el Programa sí tiene en forma claramente diferenciada un presupuesto, que alcanzó a más de USD 11 millones, y es relevante definir si la ejecución de esos recursos tuvo o no el impacto esperado.

Para solventar la dificultad, se tuvo el cuidado de distinguir, al momento de analizar el valor de cada indicador, en qué casos sí es posible diferenciar el programa del resto de las reformas, y en qué casos eso no es posible.

Posteriormente, y como sexto paso metodológico, se calcularon los valores de los indicadores de impacto definidos previamente, empleando datos de tres fuentes. La primera es el conjunto de datos estadísticos contenidos en los anuarios del Poder Judicial, relacionados con números de casos ingresados, terminados y pendientes de solución por materia y circuito judicial, desde 1997 a 2002. La segunda fuente es el procesamiento de una encuesta realizada a una muestra representativa de distintos grupos de interés. La última fuente es información presupuestaria.

Como paso siguiente, junto con el cálculo de los valores de los indicadores, se realiza un análisis que incorpora también variables cualitativas, que permiten explicar y entender algunos valores de indicadores, y adicionalmente relacionarlos con el contexto relevante.

Finalmente, se hace una discusión global acerca de en qué medida se han logrado los propósitos inicialmente concebidos y a qué costo, ya que la perspectiva económica no puede estar ausente en la evaluación global.

Todos estos pasos metodológicos están contenidos en el informe, que consta de siete capítulos. El primero de ellos se detiene en las condiciones de contexto que dieron forma al Programa Corte-BID, analizando el conjunto de motivaciones y problemas que en ese



entonces se identificaban como prioritarios de resolver, desde el punto de vista tanto del Poder Judicial de Costa Rica, como también desde la perspectiva del BID, que con este crédito inicia sus operaciones en el ámbito de los sistemas judiciales de América Latina.

El segundo capítulo del informe describe los proyectos que se ejecutaron en el marco del Programa Corte-BID, poniéndolos además en el contexto de la marcha del proceso de reformas en su conjunto, que como se ha mencionado, abarca mucho más que el Programa Corte-BID.

El tercer capítulo, titulado “La reforma judicial en cifras”, entrega al lector un conjunto de cifras relevantes, relacionadas con tres ámbitos. El primero contiene las variaciones en el número de ingresos, términos y total de causas judiciales activas, en un período que abarca desde 1997 a 2002, con el objeto de conocer la demanda que enfrenta y la capacidad de producir salidas del sistema judicial, en su conjunto. El segundo ámbito en el cual se entregan cifras, es el presupuestario propio del Poder Judicial, y el tercero, es el presupuesto del Programa Corte-BID. Este capítulo pretende poner en contexto la relevancia del Programa dentro del proceso de reformas judiciales.

El cuarto capítulo contiene la evaluación de los impactos alcanzados, que es lo central de esta evaluación. Se hace la distinción conceptual entre resultados e impactos del Programa, para luego definir los 25 indicadores mediante los cuales se medirá el impacto que tuvo el Programa, o en general el impacto que ha tenido el conjunto de reformas judiciales en aquellos casos en que no sea posible separar entre el Programa y el conjunto de reformas judiciales.

En el quinto capítulo se hace un análisis de los factores críticos que incidieron en el desarrollo del Programa, para discutir en el capítulo sexto acerca de aprendizajes y moralejas que es posible extraer del trabajo realizado en los últimos 7 años.

Finalmente, el capítulo siete plantea conclusiones y recomendaciones generales que el equipo consultor propone para mejorar algunos aspectos puntuales, tanto de la operación actual del Poder Judicial como de la ejecución del segundo crédito con el BID.

## **1. Contexto que origina la reforma judicial en Costa Rica**

Con las perspectiva del tiempo, se podría situar el inicio del proceso de reformas judiciales en Costa Rica en los primeros años de la década de los 90’.

Se entenderá conceptualmente un proceso de reformas como un esfuerzo planificado y deliberado, que persigue obtener ciertos resultados en el tiempo, para lo cual se destinan recursos de diversa naturaleza y estos son dirigidos por una o más instituciones.

En el caso particular de las reformas judiciales, estos esfuerzos de cambio generalmente persiguen modificar el estado de cosas en al menos tres ámbitos. Estos son, al menos, la administración de las instituciones operadoras del sistema judicial, el mejoramiento de los servicios que estas instituciones le prestan a la ciudadanía, y las modificaciones a los cuerpos legales que permitan mejorar la aplicación del derecho.

En este sentido, Costa Rica inicia un proceso que persigue lograr cambios en estos tres ámbitos, y que es dirigido desde el Poder Judicial, lo que ya constituye una particularidad en el contexto de otros países de América Latina, en donde muchos procesos de reformas han sido generados y sostenidos desde otros poderes del Estado, o desde otras instituciones nacionales o internacionales.

Las condiciones de entorno que normalmente originan o fundamentan las reformas judiciales están referidas al mejoramiento de aspectos sentidos por la ciudadanía, como es la posibilidad de llegar a exponer sus conflictos a los Tribunales de Justicia, la rapidez y calidad con que se resuelven los conflictos que son llevados al Poder Judicial, la calidad de la información a la cual es posible acceder relacionada con la tramitación de las causas.

Adicionalmente, es posible encontrar otros problemas particulares de las distintas materias judiciales, que también generan el impulso para reformas específicas, como puede ser por ejemplo la protección de derechos de víctimas e imputados en la materia penal.

Es dentro de este proceso de reformas ya iniciado por el Poder Judicial de Costa Rica que se generan diversos estudios que permiten diagnosticar y cuantificar la seriedad y alcance de ciertos problemas que se juzga necesarios de resolver.

Los diagnósticos generados en la década pasada, indicaban, por ejemplo<sup>1</sup>, altos niveles de congestión judicial, deficiencias en la estructura organizacional y en los sistemas de apoyo a Tribunales para gestionar la congestión de causas, y la ausencia de la utilización de tecnologías de información para apoyar estas labores.

---

<sup>1</sup> Informe final de consultoría elaborado por INVERTEC IGT, llamado “Mejoramiento de la gestión de despachos judiciales”, Noviembre de 1994.

Este tipo de estudios permitió sustentar técnicamente la obtención del financiamiento necesario para la ejecución de proyectos, que permitan avanzar en la solución de los problemas detectados.

Como consecuencia de este proceso de elaboración de diagnósticos y negociación de financiamiento, el 5 de Junio de 1995 la Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica promulgó el Contrato de Préstamo Ley No. 7496, publicada en La Gaceta No. 110, Alcance No. 20, del Jueves 8 de junio de 1995, en la que decreta la aprobación del contrato de préstamo suscrito entre el Gobierno de la República de Costa Rica y el Banco Interamericano de Desarrollo (NID), No. 859/OC-CR, para financiar el programa de modernización de la Administración de Justicia, el cual había sido firmado el 20 de Febrero de ese mismo año. Este contrato establece un préstamo por parte del BID, por un monto equivalente a once millones doscientos mil dólares estadounidenses (US\$ 11.200.000).

El Proyecto de modernización se propuso como objetivo general, apoyar en la consolidación de un sistema jurídico más equitativo, accesible, eficiente y previsible, que permita reducir el retraso y la congestión judicial. Del mismo modo se establecieron los siguientes objetivos específicos:

- a. Consolidar un sistema moderno de administración del Poder Judicial,
- b. Mejorar la gestión de los despachos y el servicio público de la justicia,
- c. Facilitar el acceso y uso de la información referente a la jurisprudencia, la doctrina y la legislación vigente, y
- d. Capacitar a los distintos agentes que participan en la administración de justicia.

Pero no fue sino hasta Febrero del año 1996, cuando inicia su funcionamiento la Unidad Ejecutora del Programa CORTE-BID, por lo cual esa partir de ese año cuando inicia la ejecución del programa.

## **2. La Reforma Judicial en costa Rica: 7 años de Dirección Estratégica**

### **2.1. Elementos constitutivos del Programa Corte-BID**

En este capítulo se describirá el Programa Corte BID, con los distintos componentes y proyectos que lo forman. Solo se expondrán elementos descriptivos, y no valorativos aún de sus resultados e impactos, lo que queda reservado para capítulos posteriores.

Como queda establecido en la Ley No. 7496, el programa contempla cuatro componentes, a saber:

**Apoyo y Fortalecimiento administrativo del PJ**, que persigue los siguientes objetivos:

- a. Diseño y ejecución de cursos a los miembros del Consejo Superior del Poder Judicial y al personal adscrito a las dependencias administrativas.
- b. Análisis de los procedimientos vigentes relacionados con la gestión administrativa de la Dirección Ejecutiva, la que comprende proveeduría, contabilidad y finanzas y servicios generales de apoyo. Igual actividad se realizará en los Departamentos de Planificación y Recursos Humanos.
- c. Diseño de los nuevos procedimientos que se requieren para mejorar la gestión administrativa, dentro del marco legal vigente, incluyendo los necesarios sistemas de control de gestión e información que el Consejo Superior requiera para la toma de decisiones.
- d. Elaboración de manuales de procedimientos incluyendo los correspondientes flujogramas.
- e. Desarrollo de políticas relacionadas con la administración de personal, financiera, contable y de informática.
- f. Diseño del plan detallado de implantación de las recomendaciones y el programa de capacitación que sea necesario para la puesta en marcha de los nuevos procedimientos.
- g. Fortalecimiento del área de estudios de preinversión del Poder Judicial, mediante el diseño de un banco de proyectos, análisis a nivel de prefactibilidad de un grupo de proyectos y desarrollo de los estudios de factibilidad de los proyectos seleccionados
- h. Apoyo a la organización del área de ingeniería del PJ, diseño de proyectos estandarizables y desarrollo de un plan de mantenimiento preventivo.

**Gestión de despachos**, que persigue el:

- a. Desarrollo e instalación de nuevas estructuras organizacionales; redes de microcomputadoras; sistemas automatizados para el procesamiento de textos y el manejo de causas en los despachos judiciales; planes de capacitación requeridas para la adopción de las nuevas funciones y sistemas incorporados; y planes de readecuación física de los despachos.
- b. Implantación de nuevos modelos de organización de despachos judiciales que permitan flexibilizar la prestación del servicio, incluyendo la creación de instancias

descentralizadas responsables de la gestión, centralización de las notificaciones y la mejora del sistema de distribución de causas.

- c. Revisión de aquellos aspectos de la legislación procesal que inciden en el retraso judicial y elaboración de propuestas para su reforma.
- d. Revisión de materias susceptibles de desjudicialización y elaboración de propuestas para su implantación.
- e. Realización de un estudio sobre el impacto de la práctica legal en el retraso judicial que contenga recomendaciones para su solución.

**Programa de capacitación judicial**, que considera lo siguiente:

- a. Reorganización interna y fortalecimiento de estructuras administrativas, incluyendo el establecimiento de un programa presupuestal para inversiones y flexibilidad jurídica y financiera para su funcionamiento.
- b. Refuerzo del programa permanente de actualización de conocimientos jurídicos.
- c. Modernización en enseñanza en sistemas de información para el control de la gestión.
- d. Activación y mejoramiento del centro audiovisual, incluyendo dotación de equipos para producción audiovisual e impresión de material didáctico y de divulgación, así como el soporte en equipos y software para el fortalecimiento de la Escuela Judicial.
- e. Desarrollo de sistemas didácticos.
- f. Establecimiento de programas de capacitación gerencial.
- g. Dotación de material bibliográfico.
- h. Generación de capacidad descentralizada y mayor presencia regional.
- i. Apoyo a la capacitación de funcionarios de la administración pública, de la Procuraduría General de la República y del Ministerio de Justicia.

**Programa de informática jurídica**, que incluye el:

- a. Diseño e implantación de un plan estratégico de sistemas de corto, mediano y largo plazo.
- b. Fortalecimiento de la Unidad de Informática del Poder Judicial.
- c. Fortalecimiento, desarrollo e integración de un centro electrónico de documentación para el suministro de la información jurisprudencial en la Corte Suprema de Justicia; del sistema nacional de legislación vigente de la Procuraduría general de la República; y de la base de datos en doctrina en las diferentes ramas del derecho en la Facultad de Derecho de la Universidad de Costa Rica.
- d. Desarrollo de software para la integración de la información registral, penitenciaria y judicial.
- e. Diseño e instalación de equipos para el nivel ejecutivo del Ministerio de Justicia y la Procuraduría general de la República.

Los proyectos que formaron cada una de estas cuatro componentes, junto con detalles tales como los montos desembolsados por cada una de ellas, las fechas de ejecución, los resultados o productos de dichas acciones, y los impactos potenciales de cada una de ellas, se muestran en los siguientes cuadros:

**Cuadro No.**

<b>Fortalecimiento administrativo del Poder Judicial</b>						
<b>Proyectos establecidos en el componente de Fortalecimiento Administrativo</b>	<b>Proyectos de consultoría asociados</b>	<b>Monto ejecutado (en Dólares)</b>	<b>Fecha de ejecución</b>	<b>Actividades básicas</b>	<b>Productos o resultados efectivos</b>	<b>Impactos potenciales generados</b>
Diseño y ejecución de cursos a los miembros del Consejo Superior del Poder Judicial y al personal adscrito a las dependencias administrativas.	<b>Concurso Público No. 19-99</b> "Contratación de una institución de educación de nivel superior para el diseño y ejecución de cursos gerenciales para los integrantes del nivel superior y personal profesional del sector administrativo del Poder Judicial"	\$ 149,125.00	12/6/00 hasta 10/12/01	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico de las necesidades de capacitación</li> <li>• Diseño de cursos de capacitación</li> <li>• Ejecución de los programas de capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50 cursos impartidos</li> <li>• 9 áreas temáticas estudiadas por empleados administrativos</li> <li>• 200 funcionarios capacitados.</li> </ul>	<b>AUMENTO DE LA EFICIENCIA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento en los niveles de motivación en el personal administrativo</li> <li>• Productividad del área administrativa</li> <li>• Los estudios e investigaciones realizadas por cada uno de los participantes en los cursos, arrojan una serie de información, experiencias y lecciones aprendidas, de las que se ha conformado un banco de información sin precedentes, acerca de la cultura, problemática organizacional, eficiencia administrativa, controles, planificación y otros del Poder Judicial.</li> </ul>
	<b>CD 97-99</b> "Contratación de una institución de educación de nivel superior para el diseño y ejecución de cursos gerenciales para los integrantes de Corte Plena"	\$22,500.00	Del 3-6-2002 a Nov. del 2002.			

**Cuadro No.**

<b>Fortalecimiento administrativo del Poder Judicial</b>						
<b>Proyectos establecidos en el componente de Fortalecimiento Administrativo</b>	<b>Proyectos de consultoría asociados</b>	<b>Monto ejecutado (en Dólares)</b>	<b>Fecha de ejecución</b>	<b>Actividades básicas</b>	<b>Productos o resultados efectivos</b>	<b>Impactos potenciales generados</b>
<p>Análisis de los procedimientos vigentes relacionados con la gestión administrativa de la Dirección Ejecutiva, la que comprende proveeduría, contabilidad y finanzas y servicios generales de apoyo. Igual actividad se realizará en los Departamentos de Planificación y Recursos Humanos.</p> <p>Diseño de los nuevos procedimientos que se requieren para mejorar la gestión administrativa, dentro del marco legal vigente, incluyendo los necesarios sistemas de control de gestión e información que el Consejo Superior requiera para la toma de decisiones.</p> <p>Elaboración de manuales de procedimientos incluyendo los correspondientes flujogramas.</p>	<p>Licitación Pública Internacional, 12-98  <b>“Fortalecimiento de los Departamentos de Proveeduría, Financiero Contable y Recursos Humanos”</b></p>	\$1,725,000.00	27-11-2000, en ejecución (fecha final programada a 12-8-2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico y rediseño de los procesos, y la estructura organizativa y funcional.</li> <li>• Definición de la solución informática</li> <li>• Desarrollo de la Solución de Sistemas de Información</li> <li>• Implantación de la solución administrativa / informática</li> <li>• Evaluación y ajustes</li> </ul>	<p><b>En ejecución:</b>                      Rediseño de procesos aprobado                      Se encuentra en ejecución el desarrollo e implantación de la solución informática</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos e iniciativas de mejoras en ejecución</li> <li>• Se espera que la finalización exitosa de este proyecto genere un incremento de la eficiencia en el uso de recursos financieros, humanos y físicos del Poder Judicial.</li> <li>• Se proyecta un incremento en la eficiencia del área administrativa como apoyo a la administración de justicia, derivado de la disminución en los tiempos de tramitación de formulación presupuestaria, pago a proveedores y empleados, así como del control y seguridad en la ejecución financiera y presupuestaria del Poder Judicial.</li> </ul>

**Cuadro No.**

<b>Fortalecimiento administrativo del Poder Judicial</b>						
<b>Proyectos establecidos en el componente de Fortalecimiento Administrativo</b>	<b>Proyectos de consultoría asociados</b>	<b>Monto ejecutado (en Dólares)</b>	<b>Fecha de ejecución</b>	<b>Actividades básicas</b>	<b>Productos o resultados efectivos</b>	<b>Impactos potenciales generados</b>
Diseño del plan detallado de implantación de las recomendaciones y el programa de capacitación que sea necesario para la puesta en marcha de los nuevos procedimientos.						
Desarrollo de políticas relacionadas con la administración de personal, financiera, contable y de informática.	<b>Concurso Público No. 18-99</b> "Contratación de una firma consultora para la definición de políticas en el Poder Judicial"	\$93,849.00	Desde 12-6-2000 al 15-01-01	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico de la situación actual</li> <li>• Definición de las áreas que se constituyen en las prioridades del Poder Judicial para la determinación de políticas administrativas.</li> <li>• Ejecución de un taller para la definición de políticas administrativas y analizar con el personal de diferentes instancias del poder judicial, el documento diagnóstico</li> <li>• Propuesta con las políticas para la toma de decisiones administrativas, a corto, mediano y largo plazo en el Poder Judicial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas relacionadas con la administración del Poder Judicial, aprobadas por la Corte Plena</li> <li>• Políticas puestas al conocimiento del personal mediante la intranet judicial</li> <li>• Personal del Departamento de Planificación capacitado en la metodología para la identificación de políticas administrativas.</li> </ul>	<b>AUMENTO DE LA EFICIENCIA POR LA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistematización de las políticas administrativas</li> <li>• Contribución en la clarificación de los objetivos y fines institucionales.</li> <li>• Uniformidad y coherencia en la aplicación de políticas administrativas.</li> </ul>



**Cuadro No.**

<b>Fortalecimiento administrativo del Poder Judicial</b>						
<b>Proyectos establecidos en el componente de Fortalecimiento Administrativo</b>	<b>Proyectos de consultoría asociados</b>	<b>Monto ejecutado (en Dólares)</b>	<b>Fecha de ejecución</b>	<b>Actividades básicas</b>	<b>Productos o resultados efectivos</b>	<b>Impactos potenciales generados</b>
				<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación a las instancias pertinentes los resultados del proyecto.</li> </ul>		
Fortalecimiento del área de estudios de preinversión del Poder Judicial, mediante el diseño de un banco de proyectos, análisis a nivel de prefactibilidad de un grupo de proyectos y desarrollo de los estudios de factibilidad de los proyectos seleccionados	<b>Concurso Público No. 16-99</b> "Contratación de una firma consultora para el diseño de proyectos de inversión, con sus respectivos estudios de prefactibilidad en el Poder Judicial"	\$138,600.00	Del 12-6-2000 al 24-09-2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de los requerimientos para la definición de los ámbitos a invertir en los próximos años, alternativas de inversión y recomendación de las mejores.</li> <li>Estudio de factibilidad de los proyectos</li> <li>Banco de Proyectos</li> <li>Propuesta integral de proyectos de inversión seleccionados con todas las especificaciones necesarias para la implantación de esos proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Veintidós proyectos y sus respectivos estudios de prefactibilidad</li> <li>Banco de proyectos en el Departamento de Planificación</li> <li>Personal de Planificación, de la Auditoría y de la Dirección Ejecutiva capacitados en la temática</li> </ul>	<b>MAYOR EFICIENCIA EN LA INVERSIÓN:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se invertirá con mayor efectividad el presupuesto del Poder Judicial</li> <li>Se atenderán las áreas de interés prioritario de la agenda de inversión del P.J.</li> <li>La capacitación permitirá adicionar otros proyectos a la cartera de inversión</li> </ul>

**Cuadro No.**

<b>Fortalecimiento administrativo del Poder Judicial</b>						
<b>Proyectos establecidos en el componente de Fortalecimiento Administrativo</b>	<b>Proyectos de consultoría asociados</b>	<b>Monto ejecutado (en Dólares)</b>	<b>Fecha de ejecución</b>	<b>Actividades básicas</b>	<b>Productos o resultados efectivos</b>	<b>Impactos potenciales generados</b>
Apoyo a la organización del área de ingeniería del PJ, diseño de proyectos estandarizables y desarrollo de un plan de mantenimiento preventivo.	<b>Concurso Público No. 17-99</b> "Contratación de una firma de consultoría para preparar un plan de mantenimiento preventivo de los edificios del Poder Judicial"	\$80,000.00	Desde el 10-4-2001 al 23-01-01	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis del proceso existente para el diseño de las obras de inversión física, recomendando mejoras</li> <li>• Diseño de proyectos arquitectónicos estandarizables, según necesidades determinadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de Mantenimiento Correctivo de Urgencias de las edificaciones de la propiedad del P.J. (143.000 metros cuadrados).</li> <li>• Plan de Mantenimiento Preventivo de las edificaciones propiedad del P.J..</li> <li>• Instrumentos para la estandarización de proyectos de arquitectura</li> <li>• Establecimiento de Normas de Arquitectura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualmente se aplica un plan de corrección de urgencias el que da paso a las obras de mantenimiento preventivo.</li> <li>• Se invierten con más eficiencia los recursos destinados a construcciones, adiciones y mejoras del presupuesto del P.J</li> </ul>
	<b>Concurso Público No. 23-99</b> "Contratación de una firma consultora para el establecimiento de normas de arquitectura para la estandarización de proyectos"	\$58,640.30	Del 12-6-2000 al 12-01-2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación y consenso con las instancias pertinentes de los diseños arquitectónicos estandarizables.</li> </ul>		

**Cuadro No.**

<b>Gestión de despachos</b>						
<b>Proyectos establecidos en el componente de Gestión de Despachos</b>	<b>Proyectos de consultoría asociados</b>	<b>Monto ejecutado (En Dólares)</b>	<b>Fecha de ejecución</b>	<b>Actividades básicas</b>	<b>Productos o resultados efectivos</b>	<b>Impactos potenciales generados</b>

**Cuadro No.**

<b>Gestión de despachos</b>						
<b>Proyectos establecidos en el componente de Gestión de Despachos</b>	<b>Proyectos de consultoría asociados</b>	<b>Monto ejecutado (En Dólares)</b>	<b>Fecha de ejecución</b>	<b>Actividades básicas</b>	<b>Productos o resultados efectivos</b>	<b>Impactos potenciales generados</b>
Desarrollo e instalación de nuevas estructuras organizacionales; redes de microcomputadoras; sistemas automatizados para el procesamiento de textos y el manejo de causas en los despachos judiciales; planes de capacitación requeridas para la adopción de las nuevas funciones y sistemas incorporados; y planes de readecuación física de los despachos.	<b>Licitación Pública Internacional 01-96</b> “Contratación de servicios de Consultoría de Mejoramiento de la Gestión de Despachos Judiciales”	\$3,668,500.00	18/03/98 hasta 18/11/01	Diseño del modelo de gestión del Circuito, diseño del modelo de gestión del despacho judicial, estudio de los flujos de proceso por materia, recomendaciones de cambios legislativos, capacitación, plan de Implementación de los nuevos modelos, requerimientos y recursos necesarios para la implantación, capacitación de servidores, capacitación de jueces, evaluación de resultados de implantación, arquitectura de sistemas, plataforma tecnológica, análisis para cada materia e instancia, requerimientos del área informática, criterios coste / beneficio, validación del prototipo, diseño lógico del sistema, diseño lógico de la base de datos, diseño físico de la base de datos, diseño del proceso de implementación, diseño de	1. Sistema costarricense de Gestión Judicial, apoyado por una tecnología de información adecuada a las necesidades de la Administración de Justicia, operando en cuatro circuitos judiciales y en las salas de la Corte Suprema de Justicia. 2. Personal de los circuitos judiciales implantados capacitado en los nuevos modelos. 3. Todos los despachos de los circuitos judiciales piloto utilizan índices de congestión y retraso al finalizar el proyecto. 4. Nuevo sistema administrativo de circuito en operación. 5. Reformas legales que coadyuvan al proceso de Modernización Judicial 6. Acceso a la información jurídica del estado de los procesos por medios telemáticos.	MYOR PRONTITUD EN LA TRAMITACIÓN: • Las herramientas de productividad del sistema: integración automática de documentos, el seguimiento procesal, la utilización de libros de registro, entre otros, han agilizado la tramitación de expedientes.  MAYOR ACCESIBILIDAD: • Mayor acceso a la información judicial mediante el uso de tecnologías de información. • SCGJ desarrollado en una filosofía de integración de la información que incorpora en un entorno tecnológico, las funcionalidades requeridas por los funcionarios del Poder Judicial, sistematizando y agilizando las labores cotidianas dentro de los despachos judiciales, incidiendo en la reducción de tareas manuales, sustituyéndolas
	<b>CD 20</b> Contratación de servicios para trasladar el PJ Editor de 16 a 32 bits	\$10,300.00				
	<b>CD 96</b> Mejoras al PJ Editor	\$12,160.00				
	<b>CD 102</b> Manuales del PJ Editor	\$19,960.00				
	<b>CD 103</b> Capacitación motivación para el cambio Circuitos Judiciales San Ramón y Cartago	\$19,645.39				

**Cuadro No.**

<b>Gestión de despachos</b>						
<b>Proyectos establecidos en el componente de Gestión de Despachos</b>	<b>Proyectos de consultoría asociados</b>	<b>Monto ejecutado (En Dólares)</b>	<b>Fecha de ejecución</b>	<b>Actividades básicas</b>	<b>Productos o resultados efectivos</b>	<b>Impactos potenciales generados</b>
Implantación de nuevos modelos de organización de despachos judiciales que permitan flexibilizar la prestación del servicio, incluyendo la creación de instancias descentralizadas responsables de la gestión, centralización de las notificaciones y la mejora del sistema de distribución de causas.						
Revisión de aquellos aspectos de la legislación procesal que inciden en el retraso judicial y elaboración de propuestas para su reforma.						
Revisión de materias susceptibles de desjudicialización y elaboración de propuestas para su implantación.						
Realización de un estudio sobre el impacto de la práctica legal en el retraso judicial que contenga recomendaciones para su solución.	<b>Licitación Restringida 33-01</b> "Contratación de servicios de consultoría para Impacto de la	\$45,000.00	De 20-12-2001 a Diciembre 2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fase exploratoria de carácter documental e investigativa, para identificar las prácticas dilatorias más comunes, que se pueden encontrar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Construcción de un marco referencial sobre el entorno social y jurídico en que se mueve la administración de justicia, construcción de</li> </ul>	

**Cuadro No.**

<b>Gestión de despachos</b>						
<b>Proyectos establecidos en el componente de Gestión de Despachos</b>	<b>Proyectos de consultoría asociados</b>	<b>Monto ejecutado (En Dólares)</b>	<b>Fecha de ejecución</b>	<b>Actividades básicas</b>	<b>Productos o resultados efectivos</b>	<b>Impactos potenciales generados</b>
	practica legal en el retraso judicial”			<p>que se pueden encontrar en los diferentes procesos y que utilizan algunos litigantes, para atrasar en forma significativa los procesos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño y aplicación de una encuesta a usuarios del Poder Judicial, en los principales circuitos judiciales del Área Metropolitana.</li> <li>• Diseño de una entrevista- semi-estructurada, a jueces y a abogados litigantes; en las materias penal, civil, laboral y familiar.</li> <li>• Realización de dos talleres, para la validación de los resultados obtenidos de las tres etapas anteriores de la investigación.</li> <li>• Diseño de formatos semi-estructurados y pre-codificados, para revisar expedientes de</li> </ul>	<p>justicia, construcción de variables, indicadores y escalas, para establecer las técnicas e instrumentos que fueron utilizados para recolectar, clasificar, describir y analizar la información de primera mano, con los jueces, abogados y otros actores que interactúan dentro del proceso de administración de justicia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación cualitativa y cuantitativa de las prácticas dilatorias más comunes, su frecuencia y sus causas, así como el impacto sobre los usuarios.</li> <li>• Recomendaciones y propuestas estratégicas sobre áreas temáticas en las que debe reforzarse la capacitación de abogados, creación de un sistema de información para la</li> </ul>	

**Cuadro No.**

<b>Gestión de despachos</b>						
<b>Proyectos establecidos en el componente de Gestión de Despachos</b>	<b>Proyectos de consultoría asociados</b>	<b>Monto ejecutado (En Dólares)</b>	<b>Fecha de ejecución</b>	<b>Actividades básicas</b>	<b>Productos o resultados efectivos</b>	<b>Impactos potenciales generados</b>
				revisar expedientes de los tribunales seleccionados. • Diseño preliminar de estrategias para identificar, analizar, cuantificar y atacar, las prácticas dilatorias que llevan a cabo un grupo de abogados litigantes. Para validar, ampliar y afinar esta última etapa, se efectuaron talleres de divulgación entre diversos sectores de la sociedad y del Poder Judicial, acerca de los resultados cualitativos y cuantitativos que genero el estudio	aplicación y el seguimiento de casos, implementar un proyecto de diagramación de los procesos judiciales en forma gradual y rigurosa, entre otros.	

**Cuadro No.**

<b>Programa de capacitación judicial</b>						
<b>Proyectos establecidos en el componente de Capacitación Judicial</b>	<b>Proyectos de consultoría asociados</b>	<b>Monto ejecutado (en Dólares)</b>	<b>Fecha de ejecución</b>	<b>Actividades básicas</b>	<b>Productos o resultados efectivos</b>	<b>Impactos potenciales generados</b>
Reorganización interna y fortalecimiento de estructuras administrativas, incluyendo el establecimiento de un programa presupuestal para inversiones y flexibilidad jurídica y financiera para su funcionamiento.	No se desarrolló este proyecto					
Refuerzo del programa permanente de actualización de conocimientos jurídicos.	No se desarrolló este proyecto					
Modernización en enseñanza en sistemas de información para el control de la gestión.	No se desarrolló este proyecto					
Activación y mejoramiento del centro audiovisual, incluyendo dotación de equipos para producción audiovisual e impresión de material didáctico y de divulgación, así como el soporte en equipos y software para el fortalecimiento de la Escuela Judicial.	<p><b>Licitación Pública 25-00</b> “Adquisición de Equipo Audiovisual - Escuela Judicial”</p> <p><b>Concurso Público Nacional No. 37-2002</b> Adquisición de hardware y software para la ampliación del sistema de transmisión de videoconferencia de la escuela judicial</p>	<p>\$311,325.62</p> <p>\$99,705.90</p>	Agosto 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra de equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento del área de audiovisuales de la Escuela Judicial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor presencia académica de la Escuela Judicial en zonas rurales</li> <li>• Mejoramiento de los medios didácticos en la formación judicial</li> </ul>



**Cuadro No.**

<b>Programa de capacitación judicial</b>						
<b>Proyectos establecidos en el componente de Capacitación Judicial</b>	<b>Proyectos de consultoría asociados</b>	<b>Monto ejecutado (en Dólares)</b>	<b>Fecha de ejecución</b>	<b>Actividades básicas</b>	<b>Productos o resultados efectivos</b>	<b>Impactos potenciales generados</b>
Desarrollo de sistemas didácticos	No se desarrolló este proyecto					
Establecimiento de programas de capacitación gerencial	Se desarrolla en el componente de Fortalecimiento Administrativo					
Dotación de material bibliográfico	<b>CD 64</b> Contratación servicios de consultoría – Delitos Económicos	\$18,000.00	De 6-8-2000 al 23-1-2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición del ámbito del proyecto, mediante la realización de estudios y análisis de la situación vigente en esta materia. Ejecución de dinámicas participativas para propiciar la discusión abierta sobre el tema y recibir la mayor información posible, inquietudes y observaciones de los interlocutores y especialistas en contratos económicos. Definición de los temas de mayor interés en la materia.</li> <li>Redacción del borrador del texto del libro sobre la materia investigada. Marco general del contenido del libro.</li> <li>Organización y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tres libros en los temas de “Contratos Económicos Modernos”, “Delitos Económicos” y “Derecho Ambiental”, elaborados sobre dinámicas participativas y de consenso con operadores nacionales, que servirá de instrumento científico-jurídico al operador de justicia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor uniformidad en la redacción de sentencias por parte de jueces.</li> <li>Disminución de tiempos de investigación, por parte de operadores jurídicos.</li> </ul>
	<b>CD 65</b> Contratación servicios de consultoría – Contratos Económicos Modernos	\$17,600.00	De 6-8-2000 al 25-2-2003			
	<b>CD 66</b> Contratación servicios de consultoría – Derecho Ambiental	\$18,000.00	De 6-8-2000 al 28-1-2003			

**Cuadro No.**

<b>Programa de capacitación judicial</b>						
<b>Proyectos establecidos en el componente de Capacitación Judicial</b>	<b>Proyectos de consultoría asociados</b>	<b>Monto ejecutado (en Dólares)</b>	<b>Fecha de ejecución</b>	<b>Actividades básicas</b>	<b>Productos o resultados efectivos</b>	<b>Impactos potenciales generados</b>
				ejecución de un taller para el análisis del documento generado en la primera etapa. Definición de los temas de mayor interés para los operadores jurídicos. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización del texto base para la ejecución del primer curso.</li> <li>• Ejecución del primer curso con base en el documento elaborado en la etapa anterior.</li> <li>• Modificaciones surgidas del primer curso e impresión del libro definitivo.</li> </ul>		
Generación de capacidad descentralizada y mayor presencia regional.	No se desarrolló este proyecto					
Apoyo a la capacitación de funcionarios de la administración pública, de la Procuraduría General de la República y del Ministerio de Justicia.	Programa de Capacitación para la Procuraduría General de la República	\$80.000.00		<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Hacia un efectivo acceso a la justicia en las jurisdicciones constitucional y contencioso administrativo”</li> <li>• "I y II parte del Seminario teórico-práctico Daño social y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 300 funcionarios capacitados en temas jurídicos de actualidad. (Funcionarios procuradores y profesionales de la institución, así como a los demás operadores jurídicos componentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor presencia institucional y más recursos profesionales y técnicos a la Procuraduría General en estrados jurisdiccionales, en particular en la sede de lo contencioso administrativo y civil de hacienda, tanto como el Estado demandado</li> </ul>

**Cuadro No.**

<b>Programa de capacitación judicial</b>						
<b>Proyectos establecidos en el componente de Capacitación Judicial</b>	<b>Proyectos de consultoría asociados</b>	<b>Monto ejecutado (en Dólares)</b>	<b>Fecha de ejecución</b>	<b>Actividades básicas</b>	<b>Productos o resultados efectivos</b>	<b>Impactos potenciales generados</b>
				<p>daño ambiental: valoración económica de los manglares y calidad de las aguas marítimas”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Procuraduría General de la República ante el nuevo milenio”: “Hacia una nueva justicia administrativa”</li> <li>• "Seminario La formulación del recurso de casación en materia contencioso administrativa, laboral y penal"</li> <li>• "Seminario El papel de la Procuraduría General frente a la resolución alternativa de conflictos"</li> <li>• "Seminario sobre derecho tributario y presupuestario"</li> <li>• "Seminario sobre temas del procedimiento administrativo”</li> <li>• "Seminario los efectos de la globalización”</li> </ul>	<p>del sector justicia, tanto del Poder Judicial como de los Poderes Legislativo y Ejecutivo, así como de los sectores descentralizados, centralizados y de empresas públicas de la administración pública, colegios profesionales y algunas entidades privadas interesadas e involucradas en los temas específicos.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión y misión de la Procuraduría General, Propuestas de reformas para la Procuraduría General de la República</li> </ul>	<p>o como actor.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de la presencia institucional de la Procuraduría General de la República en los procesos penales de defensa de la zona marítimo terrestre, del medio ambiente, las acciones civiles resarcitorias derivadas de los mismos participando en su doble condición de órgano asesor superior consultivo de la administración pública.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>CD 04</b> Contratación de dos Cursos de</li> </ul>	\$4,979.13				

**Cuadro No.**

<b>Programa de capacitación judicial</b>						
<b>Proyectos establecidos en el componente de Capacitación Judicial</b>	<b>Proyectos de consultoría asociados</b>	<b>Monto ejecutado (en Dólares)</b>	<b>Fecha de ejecución</b>	<b>Actividades básicas</b>	<b>Productos o resultados efectivos</b>	<b>Impactos potenciales generados</b>
	Capacitación en el manejo de Internet (Básico y Jurídico), <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>CD 05</b> Cursos de Capacitación para el manejo de “Windows 95”</li> <li>• <b>CD 06</b> “Estrategia Gerencial para el Ministerio de Justicia.</li> <li>• <b>CD 17</b> Servicios de consultoría de un experto en Resolución Alternativa de Conflictos</li> <li>• <b>CD 18</b> Servicios de consultoría de un experto en Desarrollo Organizacional</li> </ul>	\$4,130.00  3,598.89  \$10,800.00  \$3,600.00				

**Cuadro No.**

<b>Programa de Informática Jurídica</b>						
<b>Proyectos establecidos en el componente de Informática Jurídica</b>	<b>Proyectos de consultoría asociados</b>	<b>Monto ejecutado (en Dólares)</b>	<b>Fecha de ejecución</b>	<b>Actividades básicas</b>	<b>Productos o resultados efectivos</b>	<b>Impactos potenciales generados</b>
Diseño e implantación de un plan estratégico de sistemas de corto, mediano y largo plazo	No se desarrolló este proyecto	N/A	06/00 hasta 10/00		Plan estratégico del Poder judicial para cinco años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se propició un pensamiento a futuro del Poder Judicial, mediante un enfoque de organización y orientación efectiva del rumbo de temas como: asignación de recursos humanos, financieros, capacitación, construcciones, entre otros.</li> <li>• Se han establecido mecanismos de control sobre la organización y sobre la ejecución de la administración y ha mejorado la coordinación entre los distintos niveles.</li> </ul>
Fortalecimiento de la Unidad de Informática del Poder Judicial.	No se desarrolló este proyecto					
Fortalecimiento, desarrollo e integración de un centro electrónico de documentación para el suministro de la información jurisprudencial en la Corte Suprema de Justicia; del sistema nacional de legislación vigente de la Procuraduría general de la República; y de la base de datos en doctrina en las	<b>Licitación Pública Nacional 5-98</b> Contratación de servicios de Consultoría Sistema Costarricense de Información Jurídica  <b>Contratación Directa CD-03-98</b> "Contratación de	\$195,000.00          \$11,700.00	Del 31-3-1998 a Febrero 2001.          Del 3-8-1998 al 30-9-2000			MAYOR ACCESIBILIDAD Y PREVISIBILIDAD, al tener la Jurisprudencia y legislación vigente integrada en un sistema disponible en internet para todos operadores jurídicos.

**Cuadro No.**

<b>Programa de Informática Jurídica</b>						
<b>Proyectos establecidos en el componente de Informática Jurídica</b>	<b>Proyectos de consultoría asociados</b>	<b>Monto ejecutado (en Dólares)</b>	<b>Fecha de ejecución</b>	<b>Actividades básicas</b>	<b>Productos o resultados efectivos</b>	<b>Impactos potenciales generados</b>
diferentes ramas del derecho en la Facultad de Derecho de la Universidad de Costa Rica.	<p>Servicios de Consultoría para el Mejoramiento de Información de Doctrina Jurídica”</p> <p><b>CD 107</b> “Mantenimiento del SCIJ”</p> <p><b>CD 79</b> “Contratación de servicios para contar con la información doctrinal en una base de datos con acceso vía internet”</p> <p><b>CD 88</b> “Contratación de servicios para capacitación en el uso del SCIJ”</p> <p><b>CD 112</b> “Servicios de Consultoría perspectiva de género en el SCIJ”</p>	<p>\$70,000.00</p> <p>\$400.00</p> <p>\$6,300.00</p> <p>\$10,000.00</p>	<p>De 14-1-2003 a 8-8-2003 (Fecha Programada)</p>			
Desarrollo de software para la integración de la información registral, penitenciaria y judicial	<b>Licitación Pública Nacional 4-98</b> Contratación de servicios de	\$50,000.00	De 23-02-1998 a Diciembre 2000		El SIAP funciona eficientemente en los centros de San Sebastián, La Reforma y	La interconectividad de la información penitenciaria y judicial crea mecanismos de normalización de la

**Cuadro No.**

<b>Programa de Informática Jurídica</b>						
<b>Proyectos establecidos en el componente de Informática Jurídica</b>	<b>Proyectos de consultoría asociados</b>	<b>Monto ejecutado (en Dólares)</b>	<b>Fecha de ejecución</b>	<b>Actividades básicas</b>	<b>Productos o resultados efectivos</b>	<b>Impactos potenciales generados</b>
	<p>Consultoría para Sistema Integrado de Adaptación Social</p> <p><b>CD 67</b> Contratación de servicios para Ampliación del SIAP</p>	\$15,840.00			<p>Buen Pastor en enlace digital conmutado, con un centro de consolidación de la información, ubicado en el Departamento de Informática del Ministerio de Justicia. De ahí se da acceso al Instituto Nacional de Criminología así como a los Juzgados Penales y de Ejecución de la Pena. Primer sistema integrado de información que contiene un expediente electrónico para cada privado de libertad con información relativa a su ingreso, ubicación, traslados, movimientos, cálculo y descuento de las penas, educación y trabajo realizado, hasta su egreso del sistema.</p>	<p>información como el número único de expediente, indispensables para la conformación del expediente electrónico. El SIAP genera fuentes de información más confiables y transparentes, tanto para el sistema penitenciario como para el sistema judicial; con lo cual es de esperar que redundará en un uso más racional de los elementos para imponer sanciones. Alianza estratégica entre el Poder Judicial y el Ministerio de Justicia y el Instituto Nacional de Criminología. Adecuada salvaguarda de los derechos del privado de libertad en virtud de que se genera un manejo transparente y controlado de datos, tanto a nivel interno del Sistema Penitenciario Nacional, como en los procesos vinculados con los Juzgados de Ejecución de</p>

**Cuadro No.**

<b>Programa de Informática Jurídica</b>						
<b>Proyectos establecidos en el componente de Informática Jurídica</b>	<b>Proyectos de consultoría asociados</b>	<b>Monto ejecutado (en Dólares)</b>	<b>Fecha de ejecución</b>	<b>Actividades básicas</b>	<b>Productos o resultados efectivos</b>	<b>Impactos potenciales generados</b>
						la Pena en el Poder Judicial, mediante la interconectividad de la información penitenciaria y judicial.
Diseño e instalación de equipos para el nivel ejecutivo del Ministerio de Justicia y la Procuraduría general de la República.	Adquisición de equipo					



## **2.2. El programa Corte-BID y el entorno de reformas judiciales**

En paralelo a la ejecución del Programa Corte-BID, se desarrollaron otras iniciativas de cambios en el sistema judicial. Entre estos cambios paralelos, se cuenta, por ejemplo, el referido a la reforma penal, que entró en vigencia en el año 1998, y que por sí mismo genera un alto impacto en la justicia penal.

En relación a aspectos más operativos, y también en forma paralela al Programa, se implantó un nuevo Sistema de Depósitos Judiciales, que ha tenido un gran impacto en la prestación del servicio referido al pago de pensiones alimentarias.

Del mismo modo, se puso en práctica un programa de reducción de la mora judicial, que consiste en recibir los reportes de los despachos judiciales sobre los casos que presentan mayor retraso judicial, pasando estos expedientes a manos de jueces designados para la reducción de la mora, quienes concluyen los procesos dictando los fallos pertinentes.

Por otro lado, se desarrollaron cuatro proyectos relacionados con género, cuyos objetivos fueron los siguientes:

- a) Diseño de un programa elegible para el financiamiento de la Segunda etapa del Programa de Modernización de la Administración de Justicia, que desarrolle los diversos componentes y actividades necesarias para establecer una política de género consistente y sostenible en el Poder Judicial, que contenga además una descripción detallada de los problemas que se atacarían, los resultados esperados, los indicadores y medios de verificación.
- b) Desarrollar diversas actividades necesarias para establecer una política de género dentro del marco de operación en que se desenvuelve el Sistema Costarricense de Información Jurídica.
- c) Desarrollar una metodología de análisis de información jurídica con perspectiva de género que sirva de soporte a normativo, doctrinario y jurisprudencial para facilitar la incorporar la visión de género en las resoluciones judiciales en derecho penal y derecho de familia.

Así como estos ejemplos, hay otros más. En el siguiente cuadro se hace un paralelo entre la ejecución del Programa Corte-BID, y hechos ocurridos en el entorno judicial, que se entrelazan mutuamente, en algunos de los circuitos judiciales existentes en el país.

**Cuadro No.**

<b>Circuito Judicial</b>	<b>Acciones ejecutadas desde el Programa Corte-BID</b>	<b>Reformas Judiciales fuera del Programa Corte-BID</b>
Primero de San José	No ha intervenido explícitamente	<p>A partir del 1 de enero de 1998 empieza a regir la Ley N° 7594, Nuevo Código Procesa Penal, surge el Juzgado Penal del I Circuito Judicial de San José con un modelo de organización que integra a los seis antiguos Juzgados de Instrucción del I Circuito Judicial de San José, siendo que se conforma un despacho que realiza funciones de la etapa preparatoria e intermedia del procedimiento ordinario. Este modelo de organización (megadespacho), genera una serie de variantes en la organización con respecto a la que imperaba con anterioridad, entre las cuales se destaca:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se suprime la figura del Secretario instalándose en su lugar una figura de Juez Tramitador, el cual deberá ser de profesión Abogado.</li> <li>• Se crean Tribunales colegiados penales</li> <li>• Se crea la figura del Administrador de despacho a cargo de un profesional en tal rama.</li> <li>• Se instalan las unidades de servicios administrativos tales como: administración de salas de audiencia, custodia de evidencias, notificaciones, correo interno.</li> <li>• Se implementan los equipos de localización, citación y presentación de personas requeridas por las autoridades jurisdiccionales, el Ministerio Público, y la Defensa Pública</li> </ul> <p>El 3 abril del 2000 la Corte Plena en sesión N° 15-2000 celebrada, artículo IV, aprobó el “Reglamento de Notificaciones y Comunicaciones por medios electrónicos”, a ejecutar en los despachos del I y II Circuitos Judiciales de San José, publicado en el Boletín Judicial N° 116</p>
Segundo de San José	La Unidad Ejecutora acompaña todo este proceso, como contraparte de las decisiones de la	El 9 de noviembre de 1996 se crea el circuito. Se separa las funciones judiciales de las administrativas en las que se determine la

**Cuadro No.**

<b>Circuito Judicial</b>	<b>Acciones ejecutadas desde el Programa Corte-BID</b>	<b>Reformas Judiciales fuera del Programa Corte-BID</b>
	<p>Corte Suprema de Justicia. En noviembre de 1997, se instalan 389 microcomputadoras. Además se certifica la Red Informática de 10 a 100 BTS y se instalan servidores.</p> <p>El 30 de octubre de 2000, se implanta el Sistema Costarricense de Gestión Judicial. El Sistema se encuentra implantado en los 19 despachos judiciales del II Circuito Judicial de Goicoechea, incluyendo Ministerio Público y oficinas comunes, lo que representa un 20% de todas las oficinas del Poder Judicial.</p>	<p>viabilidad para hacerlo. A partir del 26 de setiembre de 1996, se crea la figura de Administrador del II Circuito Judicial de San José. Se elimina la figura del secretario, se instaura el Juez coordinador y el Juez decisor. Se implanta la Oficina Centralizada de Notificaciones Se implanta la Recepción Centralizada de Documentos.</p> <p>El 12 de junio de 1997, el Poder Judicial y el Banco de Costa Rica pusieron en práctica el Sistema de Depósitos Judiciales Automatizados, el cual pretende agilizar el servicio en materia de pensiones alimenticias, mediante el retiro y depósito automático de dinero en los casos que corresponda. De esta forma el usuario realizará trámites más ágiles y seguros. Este plan inició en su primera etapa en la Alcaldía de Pensiones Alimenticias del II Circuito Judicial de San José y beneficia a las comunidades de Goicoechea, Tibás, Moravia, Curridabat, San Pedro, Coronado, La Uruca, Zapote y San Francisco de Dos Ríos.</p> <p>En 1997 se instaló un sistema de consulta que permite obtener información acerca del estado del trámite del expediente en forma ágil, eliminándose de esta forma las largas filas y tiempos de espera en las ventanillas de los Despachos. Para estos efectos se instalaron 4 computadoras en el vestíbulo de ese edificio y 1 en el área de cada Despacho especializada para uso de los abogados.</p> <p>El 3 abril del 2000 la Corte Plena en sesión N° 15-2000 celebrada, artículo IV, aprobó el “Reglamento de Notificaciones y Comunicaciones por medios electrónicos”, a</p>

**Cuadro No.**

<b>Circuito Judicial</b>	<b>Acciones ejecutadas desde el Programa Corte-BID</b>	<b>Reformas Judiciales fuera del Programa Corte-BID</b>
		ejecutar en los despachos del I y II Circuitos Judiciales de San José, publicado en el Boletín Judicial N° 116
Primero de Alajuela	El 15 junio 2002, se implantó el Sistema Costarricense de Gestión Judicial en los Tribunales de San Ramón. Existe la Oficina Centralizada de Notificaciones. Existe el servicio de notificación por fax y correo electrónico Existe la oficina de Recepción de Documentos.	
Cartago	El 30 octubre 2002 se implantó el Sistema Costarricense de Gestión Judicial.  Se está acondicionando espacio físico para implantar la Oficina Centralizada de Notificaciones. Existe el servicio de notificación por fax y correo electrónico Existe la oficina de Recepción de Documentos. Existe la consulta a expedientes por internet e Intranet, a partir de la implantación del SCGJ	
Heredia	El 18 de junio de 2001 se implanta el Sistema Costarricense de Gestión Judicial.	El 06 de setiembre de 1997, se inaugura el Edificio que alberga los Tribunales de Heredia, a efecto de adecuar su funcionamiento a los lineamientos generales de modernización, establecidos en el II Circuito Judicial de San José.
Guanacaste	El próximo 14 de julio, se implantará en los Tribunales de Santa Cruz, el Sistema Costarricense de gestión Judicial, con lo cual se implantará Oficina Centralizada de Notificaciones, el servicio de notificación por fax y correo electrónico y la oficina de Recepción de Documentos	

### 3. La reforma judicial en cifras

En este capítulo se presenta un conjunto de cifras globales, que permiten describir distintos aspectos de la reforma judicial, del Programa Corte-BID y de elementos de entorno.

En primer lugar, se presentan las cifras agregadas de los ingresos de causas judiciales, que constituyen la demanda que enfrenta el Poder Judicial. Junto con esto, se muestran las cifras de los egresos de causas, que corresponde a la producción de soluciones que el Poder Judicial brinda a la demanda que enfrenta.

Es en este entorno que las reformas judiciales y el Programa Corte-BID busca producir mayores y mejores soluciones, tema que será analizado en el próximo capítulo.

Posteriormente, se entregan cifras del presupuesto con que cuenta el Poder Judicial, y su evolución durante los últimos 12 años.

Finalmente, se muestran las cifras globales de actividad del Programa Corte-BID, y del gasto ejecutado desde el inicio del crédito.

#### 3.1. Ingresos y egresos globales de causas judiciales

Sin perjuicio de que en el siguiente capítulo las cifras que se presentan a continuación sea desglosadas y analizadas con mayor detalle, se presenta en el siguiente cuadro el total de causas que ingresan y salen del Poder Judicial de Costa Rica, separadas por materia.

**Cuadro No.  
Ingresos y salidas totales de causas judiciales**

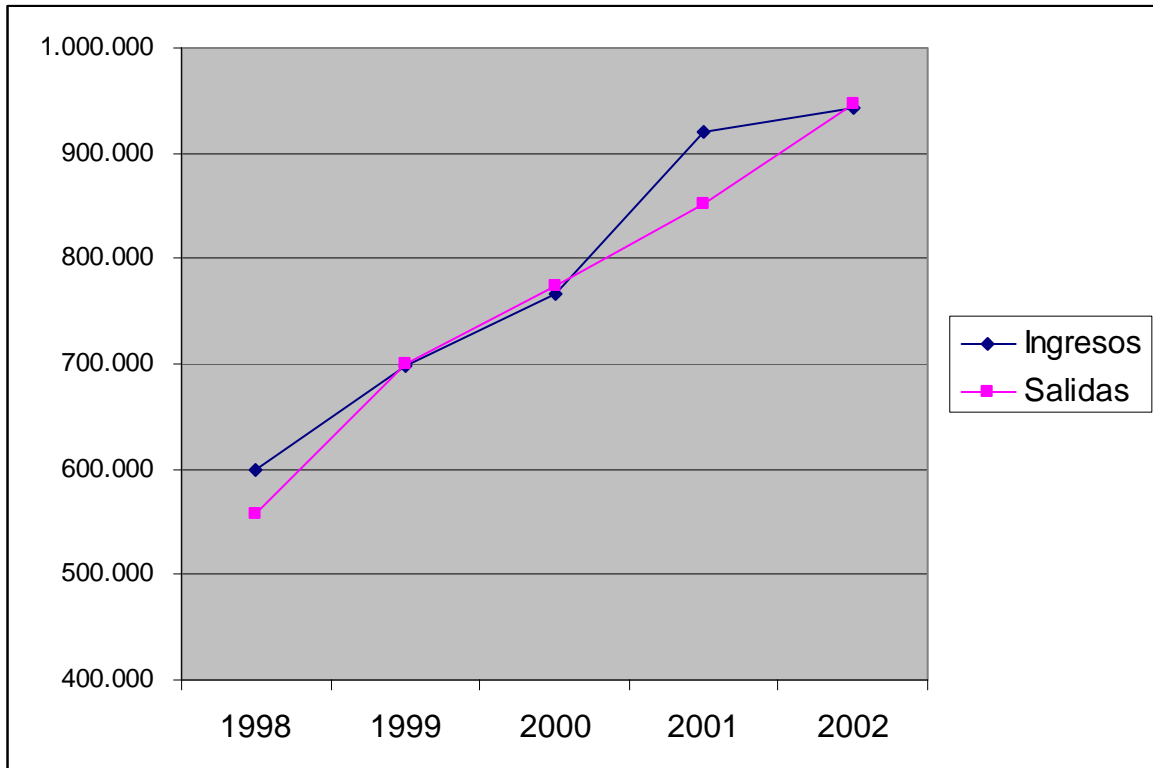
Tipo	1998	1999	2000	2001	2002	Variación % 1998/2002
Ingresos	599.971	697.613	765.639	920.173	942.491	57%
Salidas	557.668	700.534	773.285	851.201	947.283	70%

El cuadro anterior muestra que entre 1998 y 2002, la demanda que enfrenta el Poder Judicial creció en un 57%, cifra muy superior al crecimiento de la población en ese período, que fue de un 9%. No obstante este notorio aumento de la demanda, la capacidad productiva del Poder Judicial, expresada en la salida de causas del sistema judicial, creció en un 70%, incluso en algunos años superando el número de causas que ingresaron. Este buen resultado puede deberse a muchos factores. Entre estos se cuentan el aumento en número de Tribunales y de servidores judiciales, un aumento de productividad de los

servidores judiciales, la introducción de nuevas tecnologías, etc. En el próximo capítulo, donde se muestran los impactos del Programa, se ahondará en esto.

Las cifras del cuadro anterior se muestran también en el siguiente gráfico

**Gráfico No.**  
**Evolución del número total de causas ingresadas y salidas del sistema judicial**



Estas cifras globales deben ser miradas con mayor detenimiento, porque mezclan todas las materias judiciales, y pudiesen existir patrones de comportamiento totalmente diferentes entre estas, aspecto que queda oculto al analizar solo las cifras globales.

El siguiente cuadro muestra el desglose del número de ingreso de causas por año, separada por materia.

**Cuadro No.  
Ingreso de causas judiciales por materia**

<b>Materia</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>Variación % 1998/2002</b>
Agraria				3.040	2.836	n.a.
Civil	79.218	68.601	72.635	68.575	66.964	-15%
Contravencional	39.227	55.815	50.808	50.255	45.924	17%
Familia		16.440	18.310	19.526	21.168	n.a.
Laboral	16.394	15.600	22.897	20.069	18.976	16%
Penal	89.323	91.510	93.734	98.392	98.270	10%
Penal juvenil	8.338	9.554	10.837	11.703	12.259	47%
Pensiones	13.814	14.667	15.791	24.362	15.106	9%
Tránsito	297.339	360.279	414.315	546.738	578.710	95%
Violencia doméstica	20.996	26.437	32.643	42.033	45.918	119%
Civil Hacienda	24.958	27.400	21.370	21.369	21.481	-14%
Contencioso	1.480	1.570	1.491	1.359	1.448	-2%
Constitucional	8.884	9.740	10.808	12.752	13.431	51%
<b>Total general</b>	<b>599.971</b>	<b>697.613</b>	<b>765.639</b>	<b>920.173</b>	<b>942.491</b>	<b>57%</b>

Como se puede observar, no obstante que el aumento en el ingreso de causas entre 1998 y 2002 fue de un 57% en total, existe una disímil repartición de dicho aumento. Por una parte hay materias que fueron creadas en este período, como es familia y violencia doméstica, que tienen los mayores porcentajes relativos de aumento. De hecho, la materia familia no existía en forma independiente de la materia civil en 1998.

La materia tránsito casi se duplica en el período, pasando de casi 300.000 causas ingresadas en 1998, a casi 580.000 en 2002, representando en este último año el 61% del total de ingresos.

Otras materias, en cambio, experimentan un incremento menor al promedio global de 57%. Es el caso de la materia penal, que aumenta solo en un 10% en el período.

De igual manera, del total de causas terminadas, que aumentó en un 70% entre 1998 y 2002, las cifras separadas por materia son las siguientes.

**Cuadro No.**  
**Salida de causas judiciales por materia, entre 1998 y 2002**

<b>Materia</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>Variación % 1998/2002</b>
Agraria				2.129	2.309	n.a.
Civil	48.680	43.023	41.831	41.135	39.358	-19%
Contravencional	35.610	47.669	58.143	55.337	48.627	37%
Familia		13.697	16.068	17.135	17.864	n.a.
Laboral	20.087	20.426	23.967	27.076	19.029	-5%
Penal	91.457	101.296	114.342	119.534	125.528	37%
Penal juvenil	8.627	9.794	12.853	13.540	15.049	74%
Pensiones	5.516	6.581	7.679	7.568	8.085	47%
Tránsito	297.074	399.344	438.173	499.060	600.655	102%
Violencia doméstica	19.514	25.023	30.852	41.843	46.228	137%
Civil Hacienda	20.888	23.031	18.137	13.855	12.278	-41%
Contencioso	971	1.350	431	726	912	-6%
Constitucional	9.244	9.300	10.809	12.263	11.361	23%
<b>Total general</b>	<b>557.668</b>	<b>700.534</b>	<b>773.285</b>	<b>851.201</b>	<b>947.283</b>	<b>70%</b>

Del cuadro anterior se puede apreciar que hay notorias diferencias en la producción de causas terminadas por materia. Mientras las materias de violencia doméstica y tránsito más que duplican la producción de sentencias, otras las disminuyen, como es el caso de civil y civil hacienda.

Un análisis más acabado de estas cifras se hará en el próximo capítulo, al mostrar los valores de los indicadores de impacto.

### **3.2. Presupuesto del Poder Judicial**

Un importante elemento de contexto para analizar el impacto del programa Corte-BID, y en general el proceso de reformas judiciales de Costa Rica, es saber cual ha sido el presupuesto con que se ha contado para hacer los cambios necesarios.

El siguiente cuadro muestra, en miles de dólares de 2003, es decir, en valores reales de ese año, corregidos efectos inflacionarios y de tipo de cambio, el presupuesto disponible cada año desde 1991. Las cifras son comparables, de manera que se observa un notorio incremento en el presupuesto del Poder Judicial.

El aumento presupuestario real entre 1998 y 2002, sin considerar el Programa Corte-BID, fue de un 61%, pasando de casi USD 105 millones en 1998 a USD 169 millones en 2002.

De esas cifras, el Programa Corte-BID, representó a lo más el 3,1% (en el año 2000) del presupuesto total del Poder Judicial. Sin embargo, no puede dejar de tenerse en cuenta que del total del presupuesto, alrededor del 70% es destinado a servicios de personal.



Mayor análisis de estas cifras, comparándolas con la producción de salidas y con la demanda, se presentan en el siguiente capítulo.

**Cuadro No.**  
**Evolución del Presupuesto del Poder Judicial y del Programa Corte-BID**  
**(Cifras reales, en miles de dólares de 2003)**

<b>AÑOS</b>	<b>SERVICIOS PERSONALES</b>	<b>OTROS GASTOS</b>	<b>GASTO TOTAL PRESUPUESTO PUBLICO</b>	<b>GASTO TOTAL PROGRAMA BID</b>
1991	27.999	15.249	43.248	
1992	29.320	15.744	45.064	
1993	35.829	27.575	63.404	
1994	44.932	32.462	77.394	
1995	46.276	29.555	75.831	
1996	39.860	25.458	65.318	
1997	55.609	27.582	83.191	
1998	66.174	38.428	104.602	905
1999	78.210	34.302	112.512	376
2000	86.952	34.751	121.703	3.806
2001	94.505	46.447	140.952	2.347
2002	107.626	46.331	153.957	1.240
2003	117.066	51.793	168.859	630

### 3.3. Ejecución presupuestaria del Programa Corte-BID

El Programa Corte-BID fue aprobado por un monto total de USD 11,2 millones. Hasta Mayo de 2003, se habían hecho 113 contrataciones directas, por un total de USD 980,489, y se habían ejecutado 40 licitaciones, asignándose un monto total de USD 9,431,738 por este concepto. De esas cifras totales, USD 4,514,506 habían sido destinadas a inversión en equipos, software y hardware.

El detalle de la ejecución, separado en cada uno de los cuatro componentes del Programa, se presenta en el siguiente esquema.

**Cuadro No.**  
**ESTADO DE INVERSION DEL PROGRAMA CORTE-BID AL 31 DE DICIEMBRE DE 2002 (DOLARES)**

CATEGORIAS DE INVERSION	PRESUPUESTO		EJECUTADO		COMPROMETIDO		DISPO.
	BID	LOCAL	BID	LOCAL	BID	LOCAL	BID
<b>1. Administración</b>	<b>0,00</b>	<b>2.230.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>2.411.180,05</b>			<b>0,00</b>
1.3 Administración	0,00	2.230.000,00	0,00	2.411.180,05			0,00
<b>2. Costos Directos</b>	<b>0,00</b>	<b>300.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>300.000,00</b>			<b>0,00</b>
2.1 Readecuación de Despachos	0,00	300.000,00	0,00	300.000,00			0,00
<b>3. Costos Concurrentes</b>	<b>9.574.600,00</b>	<b>2.050.000,00</b>	<b>8.205.590,08</b>	<b>1.271.277,79</b>	<b>1.322.080,38</b>	<b>48.455,71</b>	<b>46.929,54</b>
3.1 Consultorías	<u>5.527.500,00</u>	<u>1.275.000,00</u>	<u>4.605.054,18</u>	<u>895.318,12</u>	<u>906.818,95</u>	<u>24.340,97</u>	<u>15.626,87</u>
3.1.1 Fortalecimiento Administrativo	1.580.000,00	330.000,00	875.409,76	297.854,96	701.206,37	21.945,04	3.383,87
3.1.2 Gestión de Despachos	3.208.500,00	635.000,00	3.208.321,87	488.420,63	0,00	0,00	178,13
3.1.3 Capacitación Judicial	589.000,00	310.000,00	372.248,40	109.042,53	205.612,58	2.395,93	11.139,02
3.1.4 Sistemas de Información	150.000,00	0,00	149.074,15	0,00	0,00	0,00	925,85
3.3 Equipamiento y Software	<u>4.047.100,00</u>	<u>575.000,00</u>	<u>3.600.535,90</u>	<u>366.827,20</u>	<u>415.261,43</u>	<u>24.114,74</u>	<u>31.302,67</u>
3.3.1 Fortalecimiento Administrativo	620.000,00	38.800,00	281.388,71	14.685,26	326.227,69	24.114,74	12.383,60
3.3.2 Gestión de Despachos	2.221.500,00	478.500,00	2.220.120,87	294.441,94	1.508,94	0,00	-129,81
3.3.3 Capacitación Judicial	875.600,00	50.000,00	767.859,70	50.000,00	87.346,51	0,00	20.393,79
3.3.4 Sistemas de Información	330.000,00	7.700,00	331.166,62	7.700,00	178,29	0,00	-1.344,91
3.4 Suministros y Publicaciones	<u>0,00</u>	<u>200.000,00</u>	<u>0,00</u>	<u>9.132,47</u>	<u>0,00</u>	<u>0,00</u>	<u>0,00</u>
<b>4. Sin Asignación Específica</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>			<b>0,00</b>
4.1 Imprevistos	0,00	0,00	0,00	0,00			0,00
4.2 Escalamiento	0,00	0,00	0,00	0,00			0,00
<b>5. Costos Financieros</b>	<b>1.625.400,00</b>	<b>220.000,00</b>	<b>1.297.059,81</b>	<b>316.816,36</b>			<b>328.340,19</b>
5.1 Intereses	1.538.000,00		1.209.659,82				328.340,18
5.2 Comisión		220.000,00		316.816,36			0,00
5.3 F.I.V.	87.400,00		87.399,99				0,01
<b>SUTOTAL</b>	<b>11.200.000,00</b>	<b>4.800.000,00</b>	<b>9.502.649,89</b>	<b>4.299.274,20</b>	<b>1.322.080,38</b>	<b>48.455,71</b>	<b>375.269,73</b>
<b>TOTAL LOCAL BID</b>	<b>16.000.000,00</b>		<b>13.801.924,09</b>		<b>1.370.536,09</b>		<b>827,5</b>

**Cuadro No.**

**d) COSTOS DE LOS PROYECTOS ASOCIADOS A CADA COMPONENTE DEL PROGRAMA CORTE-BID**

<b>PROYECTOS ASOCIADOS AL COMPONENTE</b>	<b>FECHA DE EJECUCION</b>	<b>MONTO EJECUTADO (\$)</b>
<b>FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO DEL PODER JUDICIAL</b>		
Diseño y ejecución de cursos a los miembros del Consejo Superior del Poder Judicial y al personal adscrito a las dependencias administrativas.	12-6-00 / 10-12-01 y 3-6-2002 / 11- 2002.	171.625,00
Análisis de los procedimientos vigentes relacionados con la gestión administrativa de la Dirección Ejecutiva, la que comprende proveeduría, contabilidad y finanzas y servicios generales de apoyo. Igual actividad se realizará en los Departamentos de Planificación y Recursos Humanos.	27-11-2000, en ejecución (fecha final programada 12-8-2003)	1.725.000,00
Diseño de los nuevos procedimientos que se requieren para mejorar la gestión administrativa, dentro del marco legal vigente, incluyendo los necesarios sistemas de control de gestión e información que el Consejo Superior requiera para la toma de decisiones.		
Elaboración de manuales de procedimientos incluyendo los correspondientes flujogramas.		
Diseño del plan detallado de implantación de las recomendaciones y el programa de capacitación que sea necesario para la puesta en marcha de los nuevos procedimientos.		
Desarrollo de políticas relacionadas con la administración de personal, financiera, contable y de informática.	12-6-2000 / 15-01-01	92.849,00
Fortalecimiento del área de estudios de preinversión del Poder Judicial, mediante el diseño de un banco de proyectos, análisis a nivel de prefactibilidad de un grupo de proyectos y desarrollo de los estudios de factibilidad de los proyectos seleccionados	12-6-2000 / 24-09-2001	138.600,00
Apoyo a la organización del área de ingeniería del PJ, diseño de proyectos estandarizables y desarrollo de un plan de mantenimiento preventivo.	12-6-2000 / 12-01-2000 y 10-4-2001 / 23-01-01	138.640,30
<b>TOTAL COMPONENTE DE FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO</b>		<b>2.266.714,30</b>
<b>GESTION DE DESPACHOS</b>		
Desarrollo e instalación de nuevas estructuras organizacionales; redes de microcomputadoras; sistemas automatizados para el procesamiento de textos y el manejo de causas en los despachos judiciales; planes de capacitación requeridas para la adopción de las nuevas funciones y sistemas incorporados; y planes de readecuación física de los despachos.	18-03-98 / 18-11-01	3.730.565,61
Implantación de nuevos modelos de organización de despachos judiciales que permitan flexibilizar la prestación del servicio, incluyendo la creación de instancias descentralizadas responsables de la gestión, centralización de las notificaciones y la mejora del sistema de distribución de causas.		

**Cuadro No.****d) COSTOS DE LOS PROYECTOS ASOCIADOS A CADA COMPONENTE DEL PROGRAMA CORTE-BID**

<b>PROYECTOS ASOCIADOS AL COMPONENTE</b>	<b>FECHA DE EJECUCION</b>	<b>MONTO EJECUTADO (\$)</b>
Realización de un estudio sobre el impacto de la práctica legal en el retraso judicial que contenga recomendaciones para su solución.	20-12-2001 / 12-2002	45.000,00
<b>TOTAL COMPONENTE DE GESTION DE DESPACHOS</b>		<b>3.775.565,61</b>
<b>CAPACITACION JUDICIAL</b>		
Activación y mejoramiento del centro audiovisual, incluyendo dotación de equipos para producción audiovisual e impresión de material didáctico y de divulgación, así como el soporte en equipos y software para el fortalecimiento de la Escuela Judicial.	Ago-00	411.031,52
Dotación de material bibliográfico	6-8-2000 / 25-02-2003	53.600,00
Apoyo a la capacitación de funcionarios de la administración pública, de la Procuraduría General de la República y del Ministerio de Justicia.		107.108,02
<b>TOTAL COMPONENTE DE CAPACITACION JUDICIAL</b>		<b>571.739,54</b>
<b>INFORMÁTICA JURÍDICA</b>		
Fortalecimiento, desarrollo e integración de un centro electrónico de documentación para el suministro de la información jurisprudencial en la Corte Suprema de Justicia; del sistema nacional de legislación vigente de la Procuraduría general de la República; y de la base de datos en doctrina en las diferentes ramas del derecho en la Facultad de Derecho de la Universidad de Costa Rica.	31-3-1998 / 02- 2001.	293.400,04
Desarrollo de software para la integración de la información registral, penitenciaria y judicial	23-02-1998 / 12-2000	65.840,00
<b>TOTAL COMPONENTE DE INFORMATICA JURIDICA</b>		<b>359.240,04</b>
<b>OTRAS INVERSIONES EN EQUIPOS, SOFTWARE Y HARDWARE</b>		<b>4.514.506,95</b>
<b>TOTAL GASTADO</b>		<b>11.487.766,44</b>

## 4. Evaluación de Resultados e Impactos

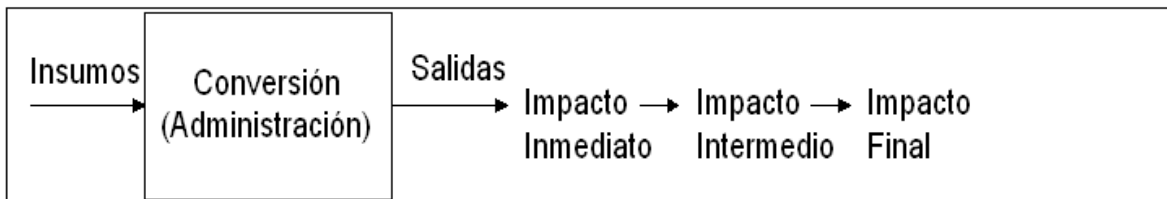
En este capítulo se exponen y analizan los impactos del Programa Corte-BID, en los casos en que sea posible distinguirlos del resto del proceso de reformas judiciales. En los casos en que eso no sea posible, se hablará genéricamente de los “impactos de la reforma judicial”. El capítulo está separado en tres secciones. La primera trata acerca de la metodología con la cual se han cuantificado los resultados e impactos. La segunda muestra las cifras con las cuales se ha cuantificado el impactos del Programa o las reformas, y la tercera, expone comentarios sobre las cifras.

### 4.1. Metodología

Desde el punto de vista de la metodología empleada para cuantificar los impactos alcanzados, se debe distinguir entre los resultados inmediatos del Programa, de los impactos finales.

Esta distinción se esquematiza en el siguiente diagrama:

**Figura No.**



En él se puede apreciar un proceso de conversión de insumos (generalmente recursos financieros), a través de proyectos, que como salida producen impactos inmediatos, y con el tiempo estos impactos inmediatos generan impactos intermedios y finales. Para efectos de este proyecto, los impactos finales se refieren a temas tales como el aumento de la equitatividad de la administración de justicia, aumentos de eficiencia, de accesibilidad, y de otros considerados en la Ley No 7496. Estos impactos serán medidos mediante el cálculo de los valores alcanzados en el tiempo por un grupo de 25 indicadores.

Los impactos inmediatos, en este caso corresponden a los productos directos alcanzados con los proyectos realizados. A modo de ejemplo, uno de estos productos es haber instalado una cierta cantidad de computadores en un determinado circuito judicial. Los impactos intermedios o resultados, serán cuantificados mediante una encuesta de percepciones, realizada a una conjunto relevante y representativo de personas, componentes de distintos grupos cuya opinión se desea conocer.

Para cuantificar los resultados e impactos, se recurrió a diversas fuentes. En primer lugar, ya se mencionó que se realizó una encuesta de percepciones. Esta encuesta permite obtener información tanto para la medición de resultados, como de alguno de los 25 indicadores de impacto. La misma encuesta estuvo, de hecho, dividida en distintas secciones, ya que se usó este instrumento para evaluar los resultados o productos más inmediatos del Programa, y cuyos resultados se entregan en anexos.

Cabe destacar que la encuesta investiga acerca de las percepciones de los encuestados respecto a diversos temas. Las percepciones u opiniones son valoraciones que se hacen que pueden no estar bien fundamentadas, sin embargo, en su conjunto muestran claramente datos objetivos y cuantitativos. Conocer las opiniones en forma organizada como se muestra a continuación, puede facilitar el diseño de acciones específicas tendientes a modificar opiniones, por ejemplo entregando nueva información o modificando conductas. Sobre esto se hablará en los próximos capítulos.

Respecto al tamaño de la encuesta, al tipo de personas encuestadas y los lugares en los cuales se aplicó, los siguientes gráficos muestran dicha información.

**Cuadro No.**

PERSONAL JUDICIAL						
CIRCUITO	JUECES			AUXILIARES JUDICIALES		
	Entregadas	Devueltas	%	Entregadas	Devueltas	%
CARTAGO	30	23	77	102	68	67
SAN RAMON	7	5	71	21	18	86
HEREDIA	30	25	83	92	82	89
GOICOECHEA	163	106	65	347	282	81
SAN JOSE	184	93	51	376	310	82
TOTALES	414	252	61	938	760	81

**Cuadro No.**

FISCALES Y DEFENSORES PUBLICOS						
CIRCUITO	FISCALES			DEFENSORES PUBLICOS		
	Entregadas	Devueltas	%	Entregadas	Devueltas	%
CARTAGO	10	7	70	10	8	80
SAN RAMON	2	2	100	2	2	100
HEREDIA	13	8	62	6	4	67
GOICOECHEA	20	19	95	10	10	100
SAN JOSE	128	14	11	49	31	63
TOTALES	173	50	29	77	55	71

**Cuadro No.**

PERSONAL ADMINISTRATIVO			
CIRCUITO	Entregadas	Devueltas	%
CARTAGO	26	26	100
SAN RAMON	15	10	67
HEREDIA	35	30	86
GOICOECHEA	25	24	96
SAN JOSE	198	166	84
TOTALES	299	256	86

**Cuadro No.**

PERSONAS EXTERNAS									
CIRCUITO	LITIGANTES			P. PENITENCIARIO			USUARIOS		
	Entrega	Devuelt	%	Entrega	Devuelt	%	Entrega	Devuelt	%
CARTAGO	10	9	90				30	10	33
SAN RAMON	10	4	40				15	1	7
HEREDIA	10	7	70				30	28	93
GOICOECHEA	70	50	71				48	45	94
SAN JOSE	100	86	86	16	15	94	70	59	84
TOTALES	200	156	78	16	15	94	193	143	74

**Cuadro No.**

TOTAL GENERAL POR CIRCUITO			
CIRCUITO	Entregadas	Devueltas	%
CARTAGO	218	151	69
SAN RAMON	72	42	58
HEREDIA	216	184	85
GOICOECHEA	683	536	78
SAN JOSE	1121	774	69
TOTALES	2310	1687	73

En segundo lugar, se realizaron 17 entrevistas en profundidad, con el objeto de recabar antecedentes históricos y evaluaciones cualitativas con la explicación de su fundamento, cosa que no es posible de obtener en encuestas masivas.

En tercer lugar, se ha hecho un análisis estadístico, basado en antecedentes obtenidos de los anuarios estadísticos anuales, y en la colaboración del área de Estadísticas del Poder Judicial.

## 4.2. Impacto del Programa

El propósito fundamental que se planteó en el Programa Corte-BID consistió en apoyar al país en la consolidación de un sistema jurídico más equitativo, accesible, eficiente y previsible, que permita reducir el retraso y la congestión judicial. En términos de este proyecto, esos son los ámbitos de impacto deseados, y cuya medición de logro se pretende cuantificar.

Para poder cuantificar los impactos en cada uno de los ámbitos mencionados, se definió un conjunto de indicadores referidos a cada uno de los ámbitos deseados, para lo cual trabajó en conjunto el equipo consultor con la UEP, y se consultó además la publicación titulada “Trial Court Performance Standards” publicada por el National Center For State Courts en colaboración con la Oficina de Asistencia Judicial dependiente del Departamento de Justicia de los Estados Unidos. Se ha consultado este documento por ser uno de los más completos en cuanto a proponer distintos indicadores para medir distintos aspectos de la administración de justicia.

El resultado del trabajo de definición realizado se muestra en el siguiente cuadro:

**Cuadro No.**

<b>Ambito de impacto</b>	<b>Indicador</b>	<b>Forma de medición</b>
<b>1. Equitatividad</b>	Calidad jurídica de los procesos, sus resultados y su ejecución	1.1. Porcentaje de aceptación de casaciones
		1.2. Porcentaje de aceptación de revocaciones
		1.3. Porcentaje de sentencias con ejecución
	Percepción de equitatividad	1.4. Encuestas / Focus Group a Magistrados y abogados litigantes
<b>2. Accesibilidad</b>	Cobertura	2.1. Número de jueces por materia por cada 100.000 habitantes por departamento
		2.2. Número de juzgados por materia por K2 por departamento
	Litigiosidad	2.3. Número de abogados por cada 100.000 habitantes
		2.4. Número de causas ingresadas por materia por cada 100.000 habitantes



**Cuadro No.**

<b>Ambito de impacto</b>	<b>Indicador</b>	<b>Forma de medición</b>
	Accesibilidad de la información	2.5. Número de accesos al SCIJ y al sistema de gestión
	Percepción de protección de derechos ciudadanos	2.6. Encuestas / Focus Group a las partes y a los abogados litigantes
<b>3. Eficiencia</b>	Productividad de la justicia	3.1. Número de causas terminadas por Juez o por servidores judiciales Salida/insumos (RRHH ó Presupuesto), 3.2. Coste medio para terminar un asunto (N° de causas terminadas sobre el presupuesto del Poder Judicial)
	Productividad administrativa	3.3. Gastos del área administrativa / total de gastos del Poder Judicial. Por Institución (Tribunales, defensa Pública, Ministerio Público)
	Productividad de labores de apoyo (notificaciones, depósitos, información al público, línea 800)	3.4. Números de actuaciones por actividad con respecto a años anteriores.
		3.5. Número de actuaciones partido por numero de personas con respecto a años anteriores
		3.6. Números de actuaciones por actividad con respecto a años anteriores, después de implantado el nuevo sistema
	Congestión	3.7. (Causas activas al final del año anterior + casos Ingresados en el año – causas terminadas en el año) / (Causas activas al final del año anterior + casos Ingresados en el año)
	Percepción de eficiencia	3.8. Encuestas /Focus Groups
<b>4. Previsibilidad</b>	Independencia de los jueces	4.1. Porcentaje de jueces interinos
	Acceso a la jurisprudencia	4.2. Número de accesos por la pag. Web, y por el centro electrónico

**Cuadro No.**

<b>Ambito de impacto</b>	<b>Indicador</b>	<b>Forma de medición</b>
	Percepción de previsibilidad	4.3. Encuestas / Focus Group
<b>5. Prontitud</b>	Tiempo de respuesta por circuito, materia y delito	5.1. Tiempo medio de tramitación de causas.
		5.2. Desviación estándar del tiempo de tramitación de causas
	Percepción de prontitud	5.3. Encuestas / Focus Groups
<b>6. Calidad de atención a los usuarios</b>	Percepción de calidad de atención a usuarios	6.1. Encuestas / Focus Group

El cuadro anterior muestra 6 ámbitos de impacto, y un total de 25 indicadores de impacto. Para poder medir el impacto en cada uno de estos objetivos, se definieron tres fuentes de información, a saber:

- Información estadística sobre el desempeño de los despachos judiciales, información financiera, presupuestaria y de recursos humanos
- Encuestas, mediante las cuales se evaluaron los resultados de los distintos proyectos del programa, y las percepciones de los encuestados sobre los indicadores reflejados en el cuadro anterior.
- Entrevistas: se entrevistaron 17 personas entre personal interno del Poder Judicial, y personalidades externas al Poder Judicial, sobre las reforma judicial en Costa Rica, durante los últimos 7 años, a la luz del primer crédito del BID.

Antes de mostrar los indicadores y sus valores, se debe mencionar que todas las cifras que se presentarán a continuación fueron construidas a partir de información oficial del Poder Judicial, contenidas en las anuarios estadísticos, hasta el año 2000, y en datos aún parciales aportados por el área de Estadísticas del Poder Judicial.

En todos los casos hubo que elaborar la información fuente, ya que el enfoque dado en este proyecto es el de evaluación de impacto del conjunto del sistema judicial, o bien de agregaciones relevantes, siendo la menor agregación la de materia por circuito. Esto difiere del enfoque dado en el anuario estadístico, que está más bien enfocado a los Tribunales, y a partir de su agregación se obtienen cifras más globales. En cambio en este enfoque, lo que importa más es la cifra agregada, pues interesa conocer el funcionamiento de todo el sistema, y no de algunos Tribunales. En este sentido, interesa identificar las tendencias relevantes, y no la extrema precisión de un dato.

Para la construcción de los datos que se mostrarán, el número de ingresos ha sido calculado como el total de causas que ingresan a primera instancia menos las incompetencias, para las materias penal, penal juvenil, tránsito, agrario, civil, familia, pensiones, contravencional, laboral y violencia doméstica, más las entradas a la materia constitucional.

En el caso de la materia penal y penal juvenil, antes de 1998 estos ingresos son calculados como las entradas a las agencias fiscales menos las incompetencias. A partir de 1998 son calculadas como el ingresos al Ministerio Público, menos las incompetencias.

En el caso de las causas activas, estas son tomadas como el total de causas activas al inicio de cada año. En la materia penal, antes de 1998 eran las causas activas en los Tribunales Penales, en las fiscalías, en los Juzgados de Instrucción, en los Juzgados penales y en las alcaldías. Desde 1998, con la reforma procesal penal, este número se calcula como el total de acusas activas en los tribunales penales, en las fiscalías y en los juzgados penales.

Para el cálculo de los casos terminados, el detalle por materia es el siguiente:

**Cuadro No.  
Materia penal**

<b>Antes 1998</b>	<b>Desde 1998</b>
<b>TERMINADOS TOTAL</b>	<b>TERMINADOS TOTAL</b>
<b>Tribunales Superiores Penales</b>	<b>Tribunales Superiores Penales</b>
+	+
<b>TERMINADOS TOTAL</b>	
<b>Juzgados Penales</b>	<b>Juzgados Penales</b>
	Sobreseimientos
	Desestimaciones
	Sobreseimientos Obligatorios
+	+
<b>Juzgados de Instrucción</b>	
Sobreseimientos	
Suspensión procedimiento	
Desestimación	
+	+
<b>Agencia Fiscal</b>	<b>Agencia Fiscal</b>
Remisión otra jurisdicción	Remisión otra jurisdicción
Acumulados	Acumulados
Remitidos O.I.J.	Remitidos O.I.J.
Otros motivos	Otros motivos
	Archivo fiscal
	Conversión acción

**Cuadro No.  
Materia Penal Juvenil:**

<b>Antes de 1998</b>	<b>Desde 1998</b>
<b>Juzgados</b>	<b>Juzgados</b>
Desestimación (crit. Oport.)	Desestimación (crit. Oport.)
+	+
Desestimación (restantes)	Desestimación (restantes)
+	+
Sobreseimiento definitivo	Sobreseimiento definitivo
+	+
Acumulación	Acumulación
+	+
Sentencia	Sentencia
+	+
Prescripción	Prescripción
+	+
<b>Fiscalías</b>	<b>Fiscalías</b>
Remisión otra jurisdicción	Remisión otra jurisdicción
+	+
Acumulación	Acumulación
+	+
Archivo Fiscal	Archivo Fiscal

En el resto de la materias, el criterio usado es el mismo que el empleado en los anuarios estadísticos.

Hechas estas consideraciones, se detalla a continuación cada ámbito de impacto, con los indicadores definidos para su medición, y los valores obtenidos por estos.

#### **4.2.1. Ámbito de la Equitatividad**

El ámbito de la equitatividad se refiere a qué tan “justa o equitativa” es la administración de justicia en su accionar. Adicionalmente, se quiere saber si la equitatividad ha mejorado producto del Programa, o bien producto del conjunto de reformas judiciales. Para aproximar este complejo concepto, se definieron cuatro indicadores, que son la calidad

jurídica de los procesos judiciales, de sus resultados o sentencias, y de la ejecución de las sentencias dictadas, más la percepción de los encuestados.

La forma de medir estos indicadores es una mezcla entre datos numéricos y encuesta de percepciones. Con esta última se debe tener cuidado, porque muy probablemente si se le consulta a la parte perdedora de un juicio, dirá que la sentencia fue “injusta”, o que el proceso estuvo viciado. Al mismo tiempo, evaluar que las sentencias de un determinado juez son mejores que las de otro es un asunto complejo, si bien siempre los operadores de justicia y los abogados litigantes tienen opiniones al respecto.

Antes de mostrar los resultados de las encuestas de percepciones y de algunos datos numéricos, cabe consignar que se le consultó este tema a los entrevistados (17 en total), de cuyos testimonios se concluye que existe una percepción de que se ha sacrificado la calidad por la preocupación de aumentar la productividad, es decir por aumentar la cantidad de fallos. Por otra parte se refiere un problema de formación de jueces que afecta la calidad de los fallos judiciales, se menciona la importancia de profundizar en la formación de los jueces, dentro de la escuela judicial, y se menciona el programa de formación inicial de jueces como una vía para mejorar esta situación. En tal sentido, algunos entrevistados sugieren el fortalecimiento de la escuela judicial, como organismo ideal para afrontar un programa permanente de formación de jueces.

Por otra parte en la encuesta de percepción se evaluó la opinión de los encuestados sobre este tema, con las siguientes afirmaciones y resultados. Cabe recordar que la escala de evaluación de toda la encuesta es la siguiente:

**Cuadro No.**

Nota	Concepto asociado
1	Muy malo – Muy en desacuerdo con la afirmación
2	Malo – en desacuerdo
3	Regular
4	Bueno – De acuerdo
5	Muy bueno – Muy de acuerdo

**Cuadro No.**

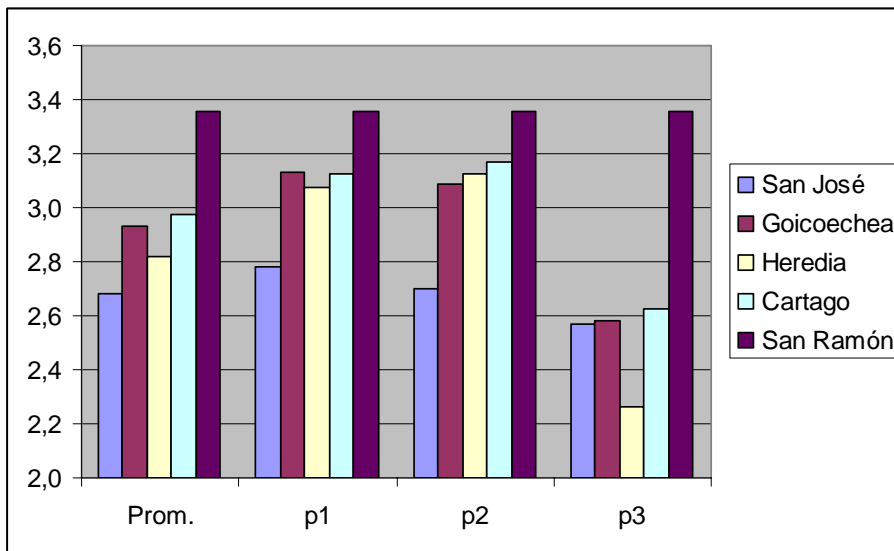
**Resultado global de la encuesta de percepción de la equitatividad de la justicia**

AFIRMACIONES		Total	
		Media	Desv. T.
<b>EQUITATIVIDAD</b>		<b>2,72</b>	<b>1,10</b>
P 1	La Calidad Jurídica de los procesos ha mejorado considerablemente en los últimos años	2,97	1,15
P 2	La Calidad Jurídica de los resultados y fallos judiciales ha mejorado en los últimos años	2,93	1,13
P 3	Las sentencias judiciales son ejecutadas a tiempo	2,56	1,27

Como se puede observar, los entrevistados perciben que no ha habido mejoras en este ámbito, pero tampoco ha habido un deterioro en la calidad del proceso judicial ni en las sentencias, ya que en ambas el promedio es muy cercano a 3. El caso de la ejecución de las sentencias es distinto, por cuanto la pregunta se refiere a si son o no ejecutadas a tiempo, y ahí la percepción es entre regular y mala.

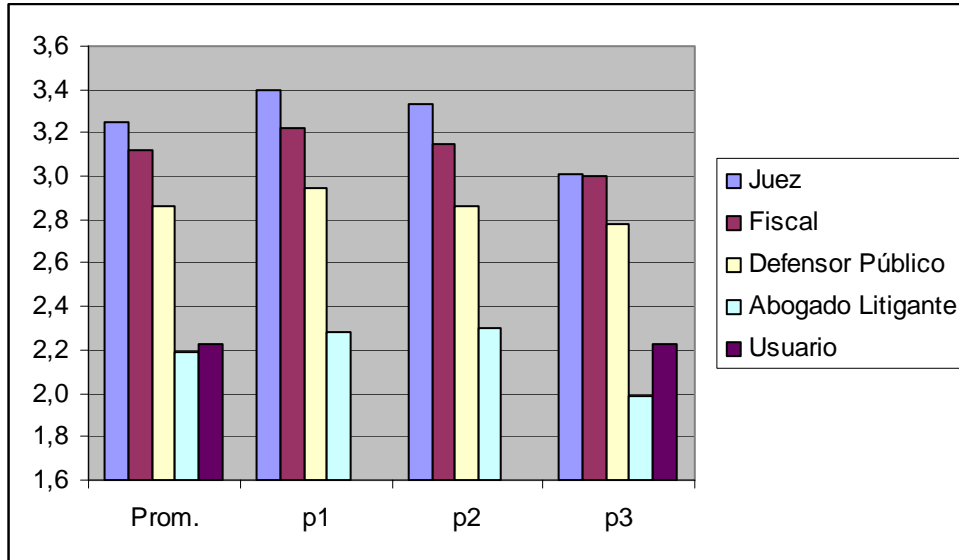
A continuación se presentan los resultados de forma gráfica por circuito judicial y por tipo de encuestado, de manera de escrutar diferencias de percepción al interior de esos grupos. P1, P2 y P3 están en el orden del cuadro anterior, y “Prom.”, es el promedio del conjunto de circuitos.

**Gráfico No.  
Percepción de Equitatividad de la Justicia, por circuito judicial**



San Ramón es el circuito que mejor evalúa el indicador de equitatividad, y San José el que recibe la más baja evaluación, aunque en el conjunto de afirmaciones, aparece Heredia con la evaluación más baja producto del resultado en la afirmación P3. Nuevamente se repite un patrón de respuesta similar al de la encuesta de resultados mostrados en la sección 4.2., en la cual San Ramón muestra sistemáticamente mejores percepciones, lo que coincide con que además en el contexto del Programa BID-Corte ha habido un esfuerzo especial de implementación.

**Gráfico No.  
Percepción de Equitatividad de la Justicia, por tipo de encuestado**



Los jueces y fiscales son los únicos que hacen una evaluación levemente por encima de regular, el resto de los entrevistados hace una evaluación deficiente de este indicador.

Como otra forma de medir este ámbito, se definió que una forma aproximada de medir la “calidad procesal” era a través del porcentaje de casaciones aceptadas con lugar por los Tribunales Superiores. Al momento de fallar a favor de una casación presentada por una de las partes, el Tribunal Superior admite que el proceso judicial no se realizó como debía haberse llevado a cabo, y es por tanto, de calidad inadecuada. En forma análoga, al momento de aprobar una revocación de sentencia o una revisión, se establece que la calidad del fallo judicial no fue la adecuada.

Para medir estos dos indicadores, ya que no fue posible conseguir información cuantitativa acerca del porcentaje de sentencias en ejecución, se recabaron datos estadísticos que permitiera obtener porcentajes de casaciones, quejas y revisiones declaradas con lugar.

Solo se pudo obtener los datos referentes a la materia penal (de los anuarios estadísticos del Poder Judicial), por lo que la medición es parcial. En todo caso, puede servir de ejemplo para que en futuras evaluaciones de impacto se puedan recoger sistemáticamente la información sobre estos tipos de recursos.

El siguiente cuadro muestra el número de recursos introducidos por cada tipo, el número de recursos declarados con lugar, y el porcentaje de recursos declarados con lugar por año. Cabe destacar que solo se logró obtener los datos correspondientes a los años 1998, 1999 y 2000.

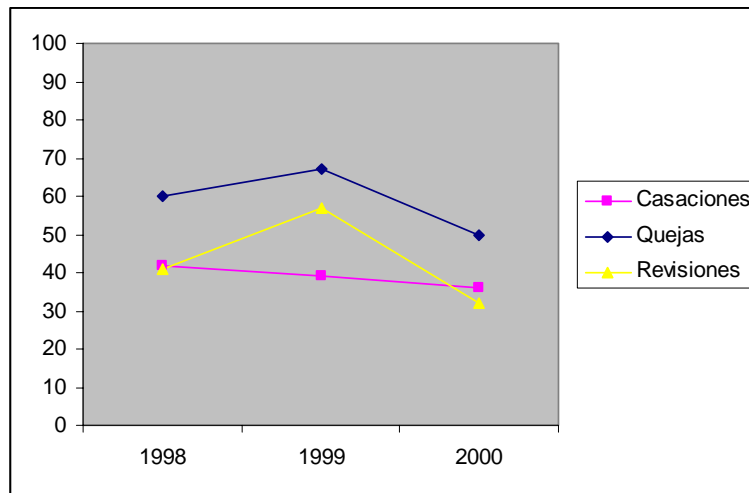
**Cuadro No.**

Año	Casación			Quejas			Revisión		
	Solicitados	Con lugar	%	Solicitados	Con lugar	%	Solicitados	Con lugar	%
1998	1361	570	<b>42</b>	15	9	<b>60</b>	199	81	<b>41</b>
1999	1022	398	<b>39</b>	3	2	<b>67</b>	399	229	<b>57</b>
2000	984	357	<b>36</b>	2	1	<b>50</b>	219	69	<b>32</b>

A continuación se presentan un gráfico que muestra el comportamiento de los porcentajes de recursos declarados con lugar de acuerdo al tipo por cada año, obtenido del cuadro anterior:

**Gráfico No.**

**Evolución del porcentaje de recursos aceptados en materia penal, desde 1998 a 2000**



Como se puede observar, en los recursos de casación existe una tendencia hacia la baja no solo del porcentaje declarado con lugar (bajó en 6 puntos desde 1998 a 2000) sino también en el número de solicitudes hechas, que disminuyó en un 28% en el periodo.

No ocurre lo mismo en cuanto a los recursos de quejas, donde se experimentó un aumento del 7% en el año 1999 y una reducción de 17% en el año 2000, con respecto al año anterior. Sin embargo, es importante destacar que el número de solicitudes disminuyó de quince en 1998 a dos en el año 2000, y el número de recursos declarados con lugar disminuyó de nueve a uno en el mismo lapso de tiempo, lo que también resulta significativo.

En lo que se refiere a los recursos de revisiones el comportamiento ha sido muy irregular, presentándose un aumento significativo de los recursos interpuestos y declarados con lugar en el año 1999 con respecto al año anterior, y luego una disminución considerable durante el año 2000, con respecto a 1999. Esto se refleja en los porcentajes de recursos de revisiones declarados con lugar durante los tres años de estudio.

Si bien estas cifras muestran una baja entre 1998 y 2000, lo que podría mostrar una tendencia que debería ser confirmada con cifras de 2001 y 2002, solo representan lo que



ocurre en la materia penal, por lo que no es representativo del conjunto de materias. Adicionalmente, para saber si los porcentajes de aceptación, especialmente de casaciones y revocaciones es el adecuado, ya que en la práctica significa que uno de cada tres recursos que se presenta es aceptado, se debería comparar con el total potencial de recursos que se podría presentar, y con cifras de otros países, para tener una mejor noción.

En resumen, respecto a si ha mejorado o no la equitatividad de la justicia en Costa Rica en los últimos años, medida a través de la calidad del proceso judicial, de la calidad de los fallos y de las sentencias efectivamente ejecutadas, los datos estadísticos no permiten obtener una conclusión válida, solo muestran indicios de que ha habido mejoras en materia penal, pero solo hasta el año 2000.

Por su parte, la percepción de los encuestados en esta materia es que ni ha mejorado ni ha empeorado la calidad del proceso y de los fallos (siendo la opinión de los jueces levemente mejora que la del resto de los otros grupos), pero sí se muestran descontentos respecto a la ejecución efectiva de las sentencias.

En este ámbito es posible distinguir entre los impactos del Programa Corte-BID del resto de reformas judiciales, que en el caso del Circuito de San Ramón, en donde el Programa ha hecho un esfuerzo, la percepción es mejor que en resto de los circuitos.

#### **4.2.2. Ambito de la Accesibilidad**

En el caso del ámbito de impacto de la accesibilidad al Poder Judicial, los indicadores se referían a la cobertura del Poder Judicial, a la evolución de litigiosidad existente en el país, a la facilidad de acceso a la información y a la percepción de protección de derechos ciudadanos.

Se analizan a continuación las mediciones hechas para cada uno de estas áreas.

##### **Cobertura**

Los indicadores asociados a la medición de cobertura son los de número de jueces por cada 100.000 habitantes por materia judicial y provincia, más el número de juzgados por materia por superficie de cada provincia.

Respecto al primer indicador, el siguiente cuadro muestra la evolución en el número de jueces por cada 100.000 habitantes, desde 1995 a 2002, separado por provincia.

**Cuadro No.**

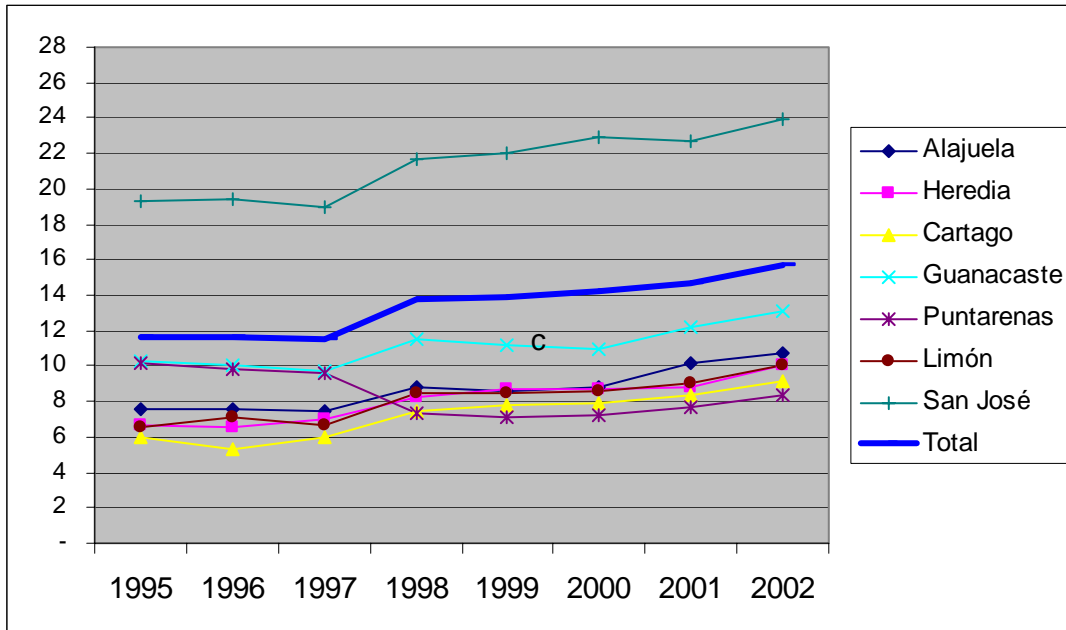
Provincia	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	Variación % 1995/2002	Variación % 1998/2002
Alajuela	7,57	7,53	7,49	8,77	8,56	8,79	10,11	10,73	42%	22%
Heredia	6,69	6,52	6,96	8,26	8,65	8,73	8,83	10,02	50%	21%
Cartago	6,01	5,34	5,95	7,50	7,80	7,85	8,37	9,11	52%	21%
Guanacaste	10,27	9,99	9,74	11,49	11,22	10,97	12,22	13,09	27%	14%
Puntarenas	10,11	9,84	9,59	7,31	7,14	7,26	7,66	8,32	-18%	14%
Limón	6,53	7,12	6,70	8,47	8,51	8,55	9,05	9,99	53%	18%
San José	19,27	19,40	18,99	21,70	22,02	22,93	22,67	23,89	24%	10%
<b>Total</b>	<b>11,67</b>	<b>11,64</b>	<b>11,51</b>	<b>13,75</b>	<b>13,84</b>	<b>14,20</b>	<b>14,70</b>	<b>15,69</b>	<b>34%</b>	<b>14%</b>

Si se hace la comparación entre 1995 y 2002, este índice, a nivel de todo el país, muestra un incremento de un 34%, y si se toma solo desde 1998 al 2002, muestra un incremento de un 14%. Esto permite concluir que, al menos en este indicador, existe un claro mejoramiento de la cobertura, es decir, hoy en día cada juez debe atender a una menor población, o lo que es lo mismo, cada habitante tiene “más acceso” a un juez. Sin embargo, esto no es claramente atribuible al Programa Corte-BID, porque de hecho el Programa no ha contratado jueces.

El siguiente gráfico está construido sobre esos datos

**Gráfico No.**

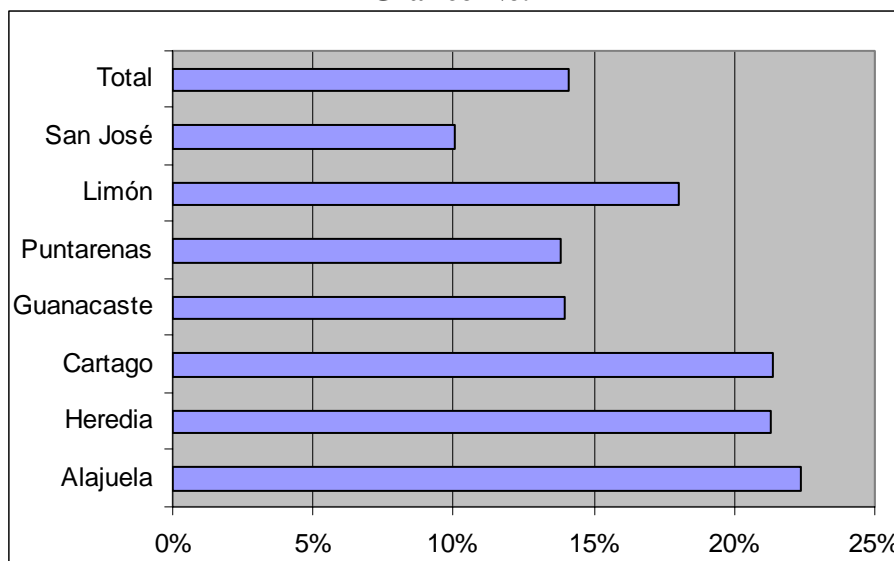
**Evolución del número de jueces por cada 100.000 habitantes, por provincia**



En el gráfico anterior se aprecia la notoria diferencia entre San José y el resto de las provincias del país.

La variación porcentual experimentada por el indicador entre 1998 y 2002, se muestra gráficamente a continuación:

**Gráfico No.**



El gráfico muestra que en todas las provincias el indicador mejoró entre 1998 y 2002, y los mayores incrementos están localizados en Alajuela, Heredia y Cartago, y el menor en San José.

El indicador del número de jueces por cada 100.000 habitantes por materia, no es posible obtenerlo para todas las materias en todas las provincias, debido a que la información fuente para saber el número de jueces por materia contiene clasificaciones distintas a las requeridas, que no es posible desglosar en todos los casos. Sin embargo, para algunas materias sí es posible realizarlo, como es el caso de las materias penal, de tránsito y laboral. Para el caso de la materia penal, los datos relevantes se muestran a continuación .

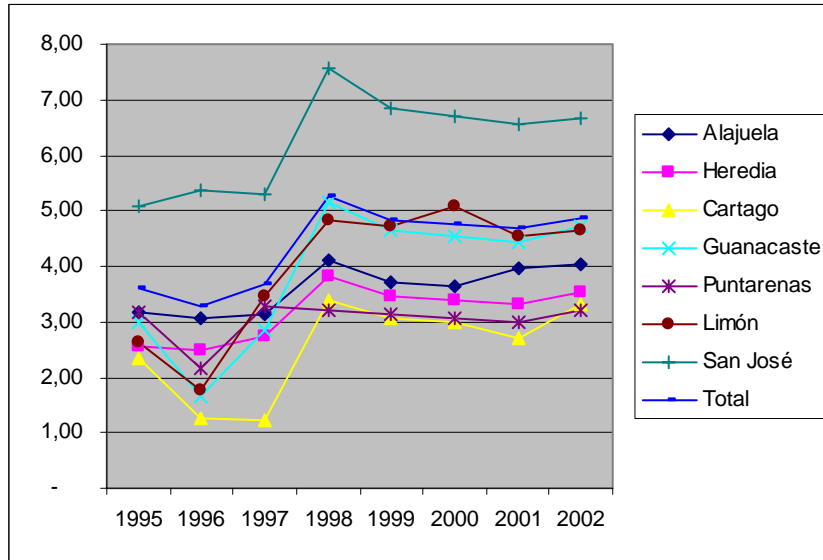
**Cuadro No.**

**Número de jueces por cada 100.000 habitantes por provincia, en materia penal**

Provincia	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	Variación % 1995/2002	Variación % 1998/2002
Alajuela	3,16	3,07	3,14	4,09	3,71	3,63	3,96	4,02	27%	-2%
Heredia	2,55	2,48	2,72	3,84	3,46	3,38	3,31	3,52	38%	-8%
Cartago	2,35	1,27	1,24	3,39	3,07	3,00	2,71	3,33	42%	-2%
Guanacaste	2,99	1,67	2,84	5,15	4,64	4,54	4,44	4,73	58%	-8%
Puntarenas	3,16	2,15	3,30	3,22	3,14	3,07	3,01	3,22	2%	0%
Limón	2,61	1,78	3,47	4,84	4,73	5,08	4,52	4,66	78%	-4%
San José	5,09	5,36	5,30	7,57	6,86	6,71	6,57	6,66	31%	-12%
<b>Total</b>	<b>3,61</b>	<b>3,29</b>	<b>3,67</b>	<b>5,27</b>	<b>4,83</b>	<b>4,77</b>	<b>4,68</b>	<b>4,86</b>	<b>35%</b>	<b>-8%</b>

El cuadro muestra un notorio incremento del indicador entre 1997 y 1998, que coincide con el inicio de la reforma procesal penal. Desde 1998 al 2002 el índice ha disminuido levemente, en un 8% a nivel de todo el país.

**Gráfico No.  
Evolución del número de jueces en materia penal, por cada 100.000 habitantes, por provincia**



El segundo indicador relacionado con el área de cobertura, es la superficie “cubierta” por cada Juez, idealmente por provincia y materia. Este indicador es una medida de la forma en que los Jueces cubren el territorio del país.

Para facilidad de la presentación, en este caso el indicador calculado corresponde al cociente entre la superficie de una provincia (medida en kilómetros cuadrados), y el número de jueces en esa provincia.

Los valores tomados pro el indicador son los siguientes:

**Cuadro No.**

Provincia	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	Variación % 1995 a 2002	Variación % 1998 a 2002
Alajuela	203	199	195	163	163	155	132	122	40%	25%
Heredia	127	127	116	95	89	86	83	72	43%	24%
Cartago	136	149	130	101	95	92	84	76	44%	24%
Guanacaste	423	423	423	350	350	350	307	282	33%	19%
Puntarenas	352	352	352	451	451	433	402	363	-3%	19%
Limón	368	328	340	263	255	248	230	204	44%	22%
San José	21	21	21	18	17	16	16	15	31%	17%
<b>Total</b>	<b>126</b>	<b>123</b>	<b>122</b>	<b>99</b>	<b>96</b>	<b>92</b>	<b>87</b>	<b>80</b>	<b>37%</b>	<b>20%</b>

Las cifras del cuadro muestran que cada Juez debe “cubrir” un área que es un 37% menor a la que tenía que cubrir en 1995, y un 20% menor a lo que debía cubrir en 1998. Estos valores indican que ha habido un mejoramiento significativo en la cobertura del Poder Judicial.

### Litigiosidad

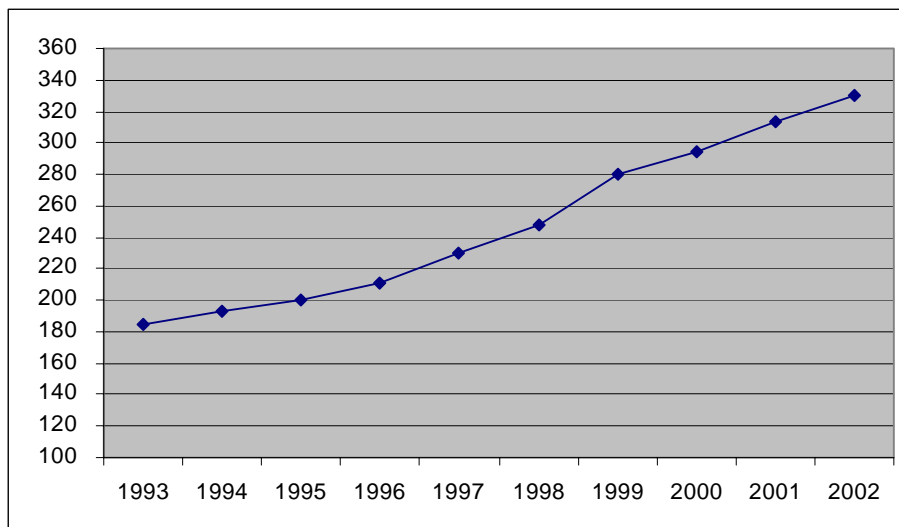
La litigiosidad es una medida de la disposición o posibilidad de una determinada población para acudir al sistema judicial en busca de solución de algún conflicto. Es también un buen indicador de la demanda que debe enfrentar el Poder Judicial, ya que a mayor disposición a acudir a los Tribunales para resolver conflictos, mayor es el número de causas que ingresan a los Tribunales.

En el caso de esta evaluación, se usarán dos indicadores para medir la variación de la litigiosidad a lo largo del desarrollo del Programa Corte-BID. El primero de ellos es el número de abogados por cada 100.000 habitantes. El segundo indicador es el ingreso de causas por cada 100.000 habitantes.

El primer indicador es importante porque la demanda que llega al Poder Judicial es generalmente una demanda inducida por los abogados. Eso significa que un ciudadano cualquiera no acude él mismo directamente a los Tribunales, sino que lo hace a través de un abogado, quien muchas veces le recomienda o litigar o buscar soluciones extrajudiciales al conflicto.

El siguiente gráfico muestra la evolución en el número de abogados por cada 100.000 habitantes, desde 1993 a 2002. Las cifras fueron elaboradas a partir del número de inscritos en los registros del Colegio de Abogados.

**Gráfico No.  
Evolución del número de abogados por cada 100.000 habitantes**



En el año 2002 el número de abogados por cada 100.000 habitantes fue de 330, contra 184 en 1993, y cerca de 250 en 1998. La tasa promedio de crecimiento anual en el número de abogados desde 1993 a 2002 es de un 6,7%. La tasa de crecimiento anual en el período 1998 a 2002 fue de un 7,5%. Lo anterior significa que en 10 años el número de abogados en Costa Rica ha crecido en un 65%, y en los últimos 5 años un 33%.

No fue posible construir este indicador por provincia, aunque sería interesante tenerlo, ya que podrían existir variaciones importantes entre provincias.

Respecto la cantidad de causas ingresadas por cada 100.000 habitantes, el siguiente cuadro muestra esas cifras, considerando todas las causas que han ingresado al sistema judicial, vale decir, que ingresaron en primera instancia. En el caso de todas las materias, se ha excluido del total de ingresos las incompetencias, de manera que los datos que se presentan son la demanda neta o ingresos neto de causas al sistema.

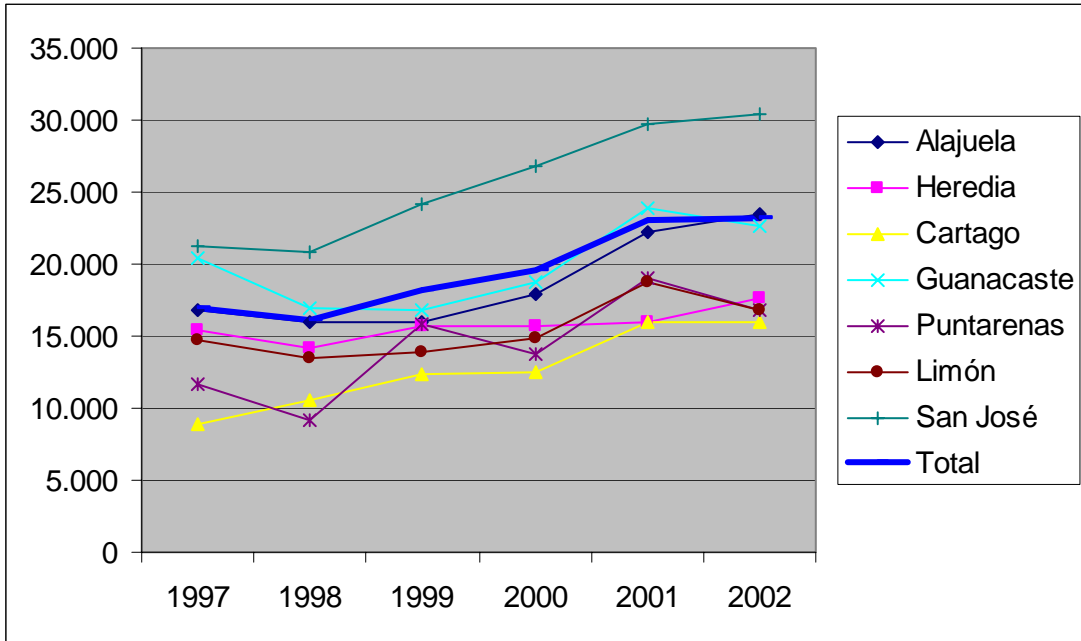
Estos ingresos por cada 100.000 habitantes separados por provincia para el total de materias es el siguiente:

**Cuadro No.**  
**Número de causas ingresadas por cada 100.000 habitantes, por Provincia**

<b>Provincia</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>Variación % 1998 a 2002</b>
Alajuela	16.754	16.008	15.981	17.948	22.264	23.485	47%
Heredia	15.367	14.171	15.723	15.682	15.916	17.698	25%
Cartago	8.894	10.507	12.369	12.523	15.949	16.004	52%
Guanacaste	20.445	16.899	16.855	18.786	23.953	22.648	34%
Puntarenas	11.612	9.123	15.868	13.706	19.039	16.860	85%
Limón	14.739	13.477	13.953	14.914	18.696	16.796	25%
San José	21.277	20.809	24.166	26.816	29.747	30.431	46%
<b>Total</b>	<b>16.882</b>	<b>16.047</b>	<b>18.218</b>	<b>19.548</b>	<b>23.007</b>	<b>23.138</b>	<b>44%</b>

Estas mismas cifras originan el siguiente gráfico

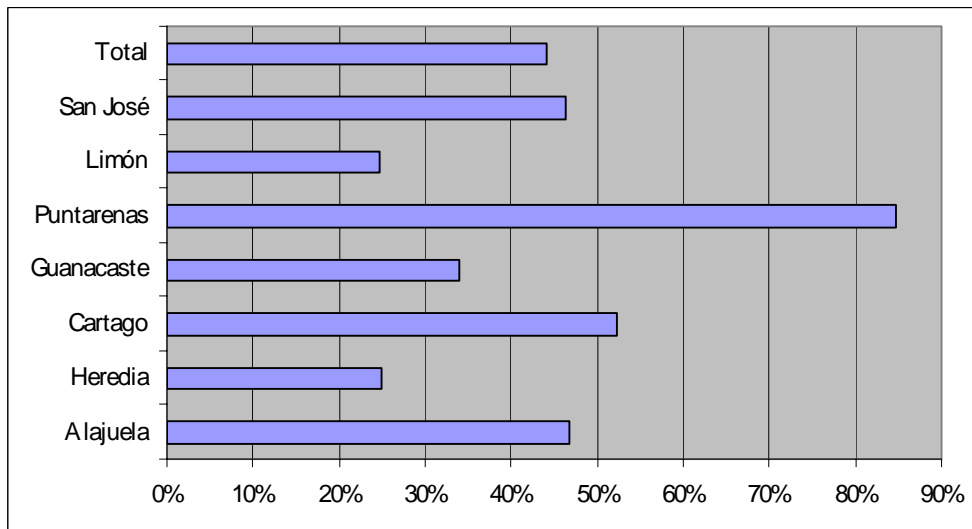
**Gráfico No.**  
**Evolución de la litigiosidad por cada 100.000 habitantes entre 1997 y 2002,**  
**por provincia**



El gráfico señala que ha existido un aumento sostenido de la litigiosidad desde 1998 a 2002, aunque la variación entre el 2001 y el 2002 fue marginal. La provincia que tiene los índices más altos de litigiosidad es San José, seguido de Guanacaste y Alajuela, el de menores índices es Cartago.

A partir de los mismos datos, se muestra a continuación la variación porcentual de la litigiosidad por provincia

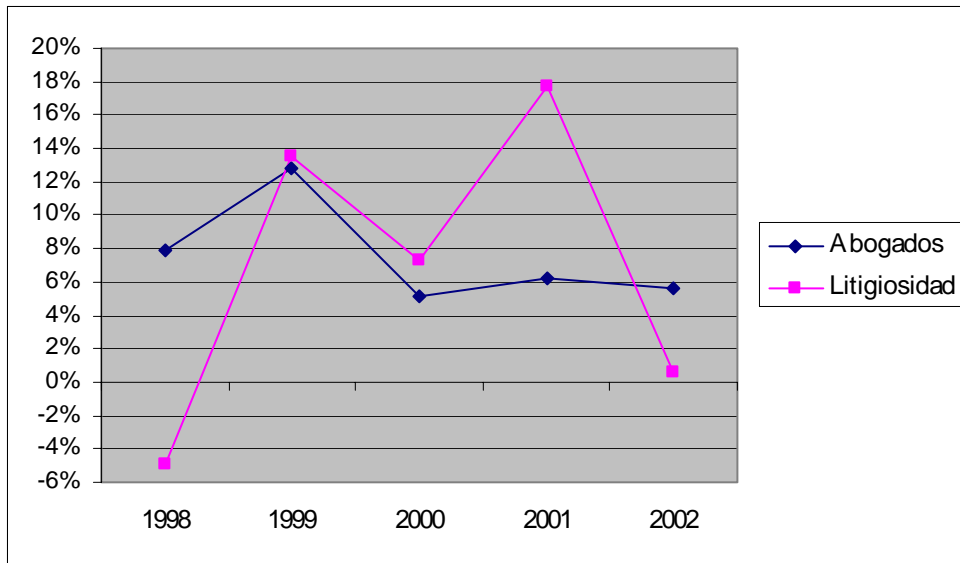
**Gráfico No.**



El gráfico muestra que entre 1998 y 2002, la litigiosidad ha aumentado en un 44% en promedio para todas las materias en el país. El mayor incremento lo tiene en el período la provincia de Cartago, que aumenta en un 80% el número de ingreso de causas por cada 100.000 habitantes en cinco años. Al mismo tiempo, la litigiosidad ha aumentado por sobre el promedio del país en San José, Puntarenas y Alajuela, aparte de Cartago.

La tasas de crecimiento promedio anual de la litigiosidad es de un 6,8%, lo que significa que en 2002 el ingreso de causas por cada 100.000 habitantes es un 37% mayor que en 1998. Esta cifra es muy similar al crecimiento en el número de jueces por cada 100.000 habitantes, lo que se grafica a continuación.

**Gráfico No.**  
**Evolución de la tasa de crecimiento de abogados y de ingreso de causas por cada 100.000 habitantes, entre 1998 y 2002.**



En el gráfico anterior, se observa que ambas variables tienen tasa de crecimiento relacionadas.

La litigiosidad por materia, es decir, el número de ingresos por cada 100.000 habitantes, por materia, a nivel de todo el país, se muestra a continuación. En este cuadro no se distingue por cada provincia.



**Cuadro No.**  
**Número de ingresos de causas por cada 100.000 habitantes, por materia**  
**en todo el país.**

<b>Materia</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>Variación % 1998 a 2002</b>
Agraria	0	0	0	0	76	70	n.a.
Civil	2.207	2.119	1.791	1.854	1.715	1.644	-22%
Contravencional	1.109	1.049	1.458	1.297	1.257	1.127	7%
Familia	0	0	429	467	488	520	n.a.
Laboral	463	438	407	585	502	466	6%
Penal	1.937	2.389	2.390	2.393	2.460	2.412	1%
Penal juvenil	208	223	249	277	293	301	35%
Pensiones	349	369	383	403	609	371	0%
Tránsito	9.499	7.953	9.408	10.578	13.670	14.207	79%
Violencia doméstica	231	562	690	833	1.051	1.127	101%
Civil Hacienda	590	668	716	546	534	527	-21%
Contencioso	45	40	41	38	34	36	-10%
Constitucional	244	238	254	276	319	330	39%
<b>Total general</b>	<b>16.882</b>	<b>16.047</b>	<b>18.218</b>	<b>19.548</b>	<b>23.007</b>	<b>23.138</b>	<b>44%</b>

Del cuadro anterior se observa que aunque la litigiosidad global ha aumentado en un 44% entre 1998 y 2002, esta cifra sufre notorias variaciones al separarla por materia. Hay algunas que casi no varían. Por ejemplo notable es el caso de la materia penal, en la cual la litigiosidad ha aumentado en un 1% entre 1998 y 2002. En cambio, la materia de violencia doméstica, ha crecido en un 101%, es decir, se ha duplicado entre 1998 y 2002, lo que es sintomático, ya que Tribunales específicos para esta materia empezaron a funcionar en el segundo semestre de 1997. Este es un muy buen ejemplo de demanda inducida, en el sentido de que se crea la demanda al crearse la oferta. El incremento en la litigiosidad de la materia de tránsito fue de un 79% en el período, cifra alta si se considera que esta materia representa por si misma casi el 50% del total de ingresos.

Por otra parte, hay materias en la cual la litigiosidad ha decrecido. Ejemplos de esto es la de civil hacienda y la contenciosa, con cifras de un 21% y un 10% de disminución respectivamente. El caso de la materia civil, en cambio, es distinto, ya que hasta 1998 las causas de familia eran parte de la materia civil, lo que explica que el 22% de disminución esté explicado en parte por la creación de la materia de familia.

En resumen, las cifras presentadas muestran un notorio aumento en la litigiosidad y en el número de abogados por cada 100.000 habitantes. Este aumento en la litigiosidad pudiese ser consecuencia del mayor acceso que la ciudadanía tiene a los Tribunales. El impacto de este aumento de la litigiosidad tiene que ser analizado en conjunto con otros indicadores, como son el de productividad y la tasa de congestión, que se verán más adelante.

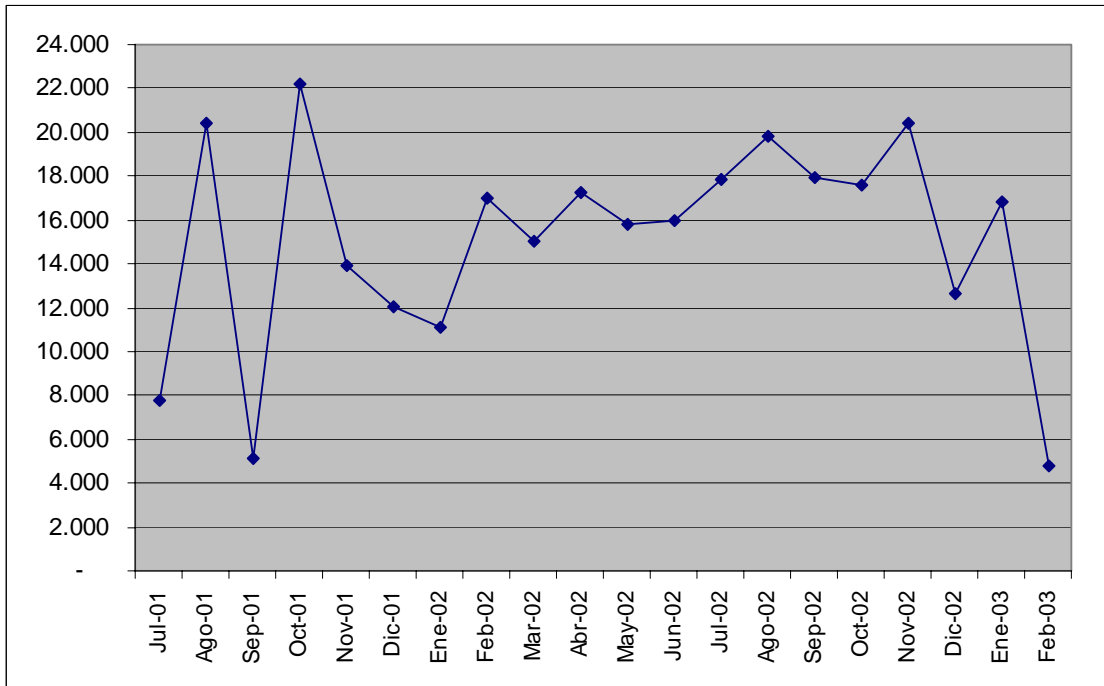
Por otra parte, a partir de las entrevistas realizadas, se logró determinar que existe una percepción de los entrevistados, respecto a un significativo aumento de la litigiosidad, atribuida a tres razones; al aumento de abogados egresados anualmente, por normativas legales que obligan a acudir a la justicia por diversas causas y por una concentración de

atribuciones en el Poder Judicial. En este caso, las percepciones de los entrevistados se ven respaldadas por las cifras reales.

**Accesibilidad de la información**

Otra área a evaluar es la de accesibilidad a la información, En este caso, el indicador a medir es el número de accesos al Sistema Costarricense de Información Jurídica, y el número de consultas electrónicas a expedientes. Este indicador está directamente relacionado al Programa Corte-BID, ya que ambos sistemas fueron desarrollados como proyectos del programa, aunque su expansión a todos los circuitos judiciales no se ha hecho solamente con fondos del Programa.

**Gráfico No.  
Evolución del número de accesos al sistema informático de consulta de expedientes, desde Julio de 2001 a Febrero de 2003**



No obstante lo irregular de las cifras, que revelan que ha habido algunas dificultades para mantener operativo el servicio en algunos meses, se han alcanzado cifras de 22.000 consultas mensuales, lo que es un notorio avance, ya que todas esas consultas antes se hacían mediante la visita de una persona al tribunal para solicitar el expediente.

Respecto a las percepciones en esta área de las personas entrevistadas, todos coinciden en afirmar que hoy existe mayor accesibilidad a la información judicial, no solo por los sistemas automatizados existentes en los despachos judiciales, sino principalmente por el Sistema costarricense de Información Jurídica, que permite obtener información actualizada sobre el estado de causas, expedientes, jurisprudencia y otras informaciones relevantes, que hoy están al alcance del público en general.

## Percepción de protección de derechos ciudadanos

Esta área se midió a través de una encuesta de percepción. Sin embargo, antes de exponer los resultados de la encuesta, se debe mencionar que los entrevistados perciben en este ámbito una mayor protección de los derechos ciudadanos, principalmente por la actuación de la sala constitucional. Sin embargo los retrasos judiciales, y el deterioro de la calidad de los fallos judiciales se prevé como un potencial problema que perjudica la protección de los derechos ciudadanos, siempre a juicio de los entrevistados.

Por último se presentan los resultados de la encuesta en cuanto a este indicador, específicamente en cuanto a percepción de protección de los derechos ciudadanos y accesibilidad global.

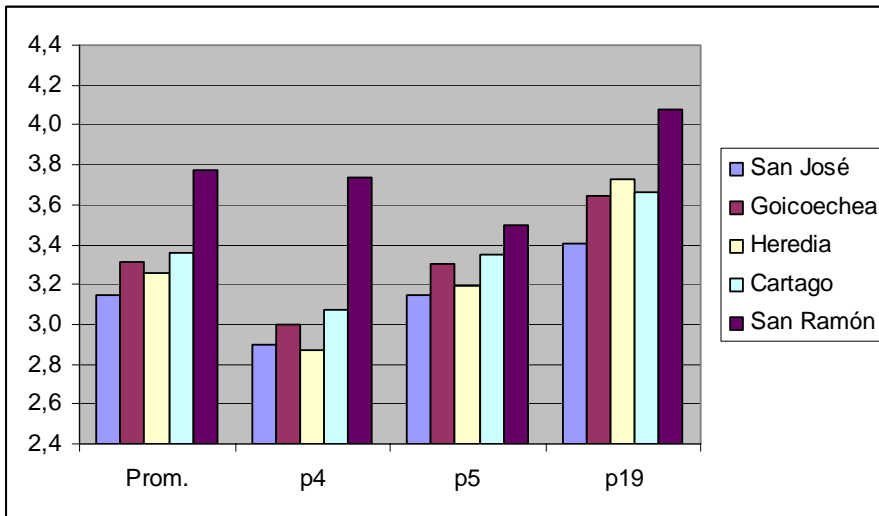
**Cuadro No.  
Resultado global de la encuesta de percepción de protección de derechos y  
accesibilidad**

AFIRMACIONES			Total	
			Media	Desv. T.
<b>PROTECCIÓN DE DERECHOS Y ACCESIBILIDAD GLOBAL</b>			<b>3,43</b>	<b>1,04</b>
P	4	El ciudadano costarricense cuenta con una mayor protección de sus derechos ciudadanos, debido a las reformas realizadas por el PJ	2,96	1,19
P	5	En Costa Rica existe seguridad jurídica en el proceso	3,23	1,20
P	19	Hoy el Poder Judicial es más accesible a la ciudadanía que en años anteriores	3,56	1,10

La afirmación P19 recibe una evaluación de 3,56, lo que se traduce que está más cercano a estar de acuerdo que a “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”. La afirmación P4 esté levemente por debajo de regular.

En el siguiente gráfico se muestran los promedios de las preguntas anteriores, por circuito judicial encuestado, en donde “Prom.” es el promedio de las tres respuestas.

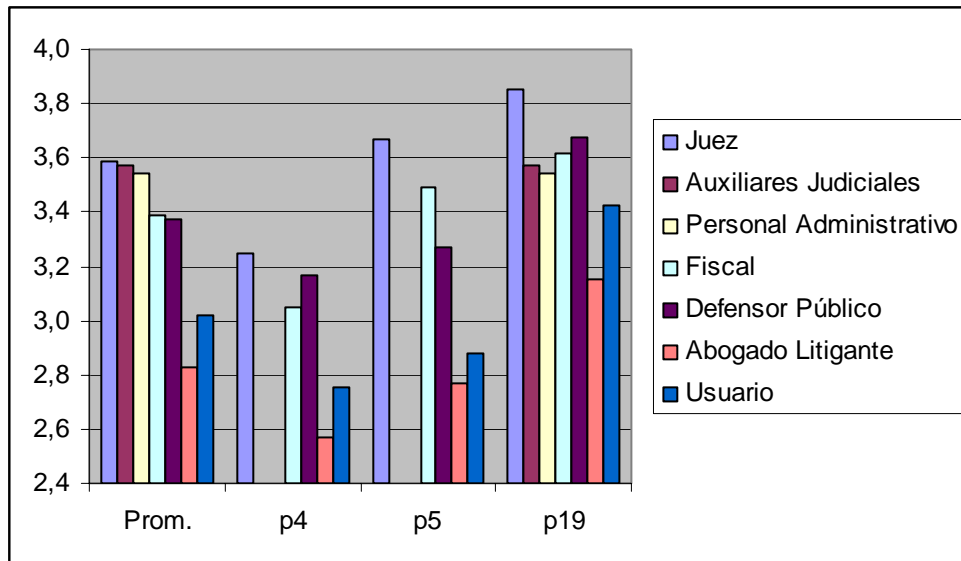
**Gráfico No.**  
**Promedio de respuestas de área de protección de derechos y accesibilidad global al Poder Judicial, por circuito**



San Ramón es el circuito que hace una mejor valoración de este indicador, y San José el circuito que recibe la peor evaluación seguido del circuito de Heredia. Sin embargo, hay que destacar que ninguna de las respuestas peor evaluadas está muy lejana al concepto de “regular”, y en el caso de la afirmación “Hoy el Poder Judicial es más accesible a la ciudadanía que en años anteriores”, la mayoría de las respuesta tiene un promedio mayor a 3,5, destacando San Ramón que la califica por sobre 4.

Estos mismos promedios, ahora clasificados por tipo de encuestados arrojan los siguientes resultados

**Gráfico No.**



En este caso, las valoraciones más altas corresponden a los jueces, y las más bajas a los abogados.

En resumen, y respecto a todo el ámbito de accesibilidad, se aprecia tanto de los resultados de las cifras numéricas, como de la percepción captada en las entrevistas, como de las encuestas, que en general sí se perciben impactos positivos, es decir, sí se puede afirmar que la justicia en Costa Rica es hoy más accesible de lo que lo era al inicio del proceso de reformas judiciales. Respecto a qué tanto tiene que ver en este hecho el Programa Corte-BID, se puede decir que tiene incidencia directa en la accesibilidad a información, e indirecta en el resto de las áreas evaluadas.

### **4.2.3. Ámbito de la Eficiencia**

En la evaluación de impacto en el ámbito de la eficiencia de la administración de justicia, se definieron cuatro áreas de interés, que son las de productividad de la justicia (entendida como productividad en cuanto a término de causas por unidad de recursos, ya sea humanos o financieros), productividad administrativa, productividad de labores de apoyo (a la tramitación judicial propiamente tal), y congestión judicial.

Se analiza a continuación cada una de estas áreas.

#### **Productividad de la justicia en recursos humanos**

Los indicadores para esto es el cociente entre el número de causas salidas o terminadas, y los recursos destinados a tal fin, ya sea humanos o financieros.

El ideal es tener estos indicadores al menos desde 1998 al año 2002, y separados por circuito judicial y materia, de manera de poder realizar un análisis más detallado.

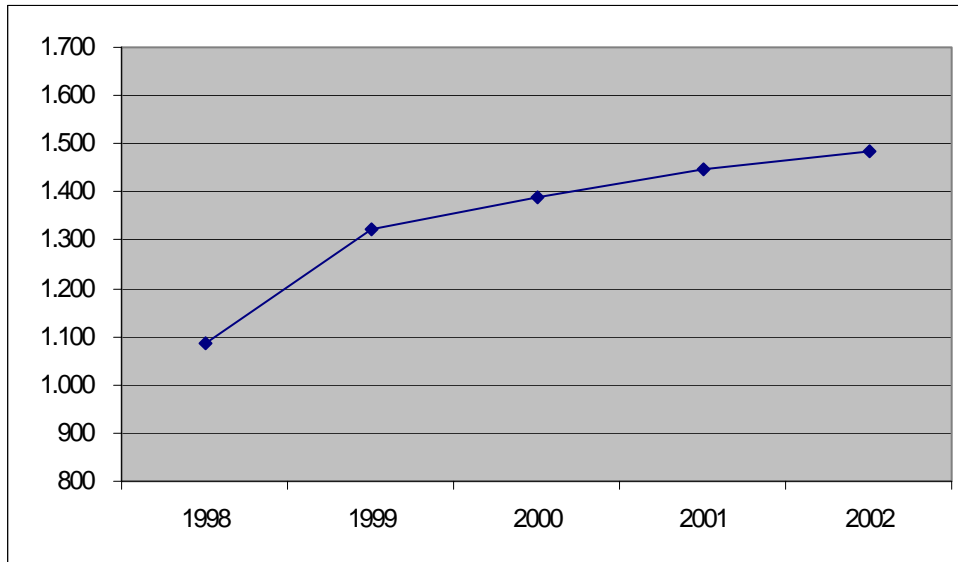
Conociendo los valores de estos indicadores, se puede generar la discusión acerca de cuáles son las causas que influyen en los aumentos o disminuciones de la productividad, y el límite de cada uno de estos factores, en un análisis de productividades marginales.

Por ejemplo, si el número de jueces en alguna materia fuese deficitario inicialmente, probablemente se producirán aumentos de productividad al aumentar el número de jueces, ya que se podrán tramitar causas que antes no era posible tramitar por la falta de jueces. Sin embargo, esto tiene un límite, ya que si se sigue agregando jueces, llegará un momento en que agregar un nuevo juez hará que el número de salidas por juez disminuirá.

Otros factores pueden ayudar al aumento de productividad. Entre estos están la incorporación de sistemas informáticos, que permite agilizar tareas que antes eran realizadas manualmente. Otra vía de aumento de productividad es nuevas formas de organización, aprovechando la especialización de tareas y las economías de escala. Todos estos análisis se pueden realizar una vez que se cuenta con la información para eso.

Para iniciar el análisis se presenta un cálculo global del número de causas terminadas por total de jueces, en el gráfico siguiente.

**Gráfico No.**  
**Evolución de la productividad global de los jueces, para todas las materias y circuitos**

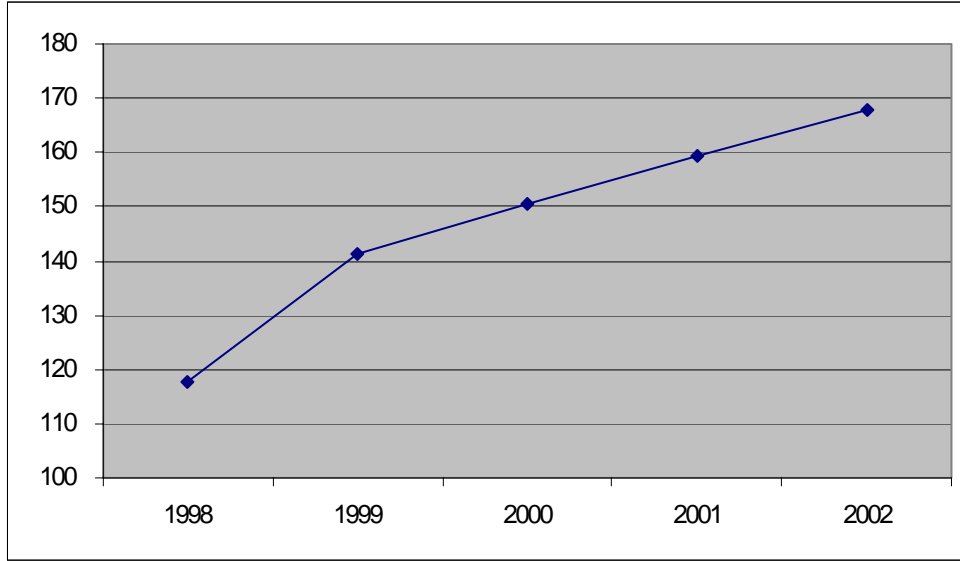


El gráfico anterior muestra un buen incremento en la productividad global de los jueces, ya que entre 1998 y 2002 el número de causas terminadas por Juez aumentó en un 37%, con una tasa de incremento de productividad promedio anual de un 8,4%. Esto significa que en promedio, cada Juez fue capaz de terminar un 8,4% más de causas que el año anterior, en forma sostenida desde 1998. Los números globales indican que en 1998 514 jueces terminaron 557 mil causas, y en 2002, un total de 639 jueces terminaron 947 mil causas.

Sin embargo, es necesario desglosar más esta cifra. Desde el punto de vista de la globalidad del sistema judicial, no solo los jueces son los responsables de este aumento de productividad. Podría suceder que haya aumentado considerablemente el número de otro tipo de personal, modificando las cifras. En el siguiente gráfico se muestra la productividad del total de personas del Poder Judicial.

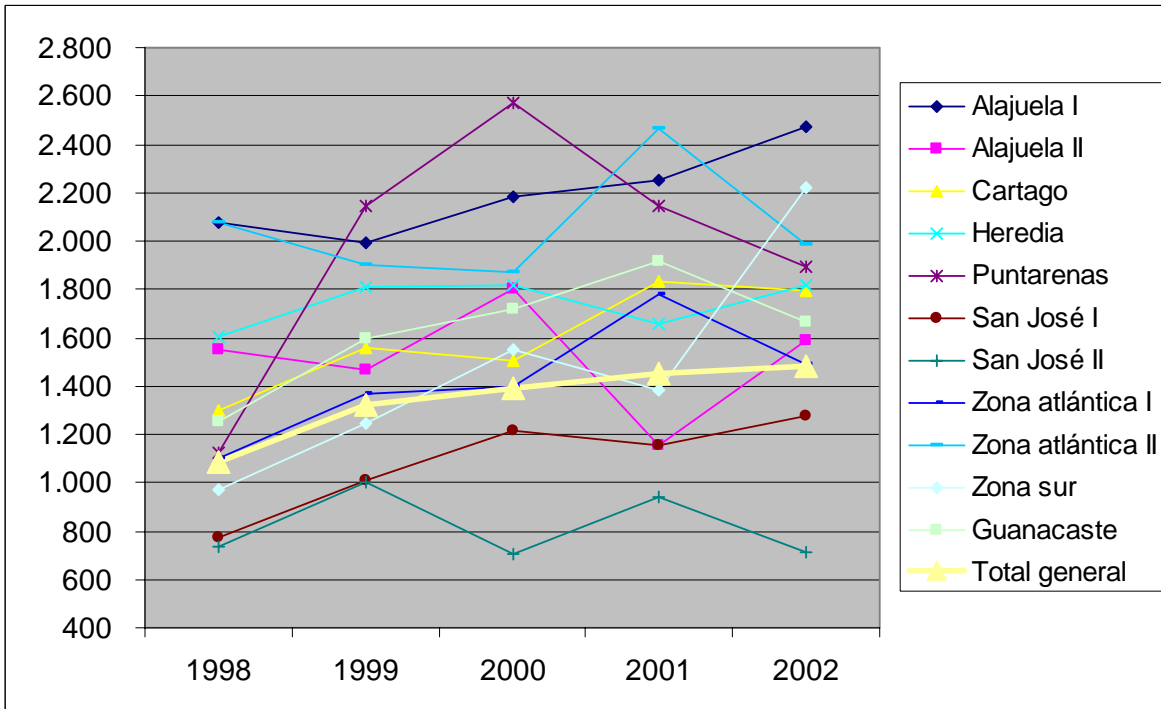
Los resultados son aún mejores que en el caso de la productividad solo de los jueces, ya que entre 1998 y 2002, el número de causas salidas aumentó en un 44%, ya que de un promedio de 118 causas terminadas por persona (incluyendo todo el personal), se pasó a 168 causas en 2002.

**Gráfico No.**  
**Evolución de la productividad global del sistema judicial**  
**(número de salidas/total de personal)**



En los siguientes gráficos se presenta la evolución del total de causas terminadas por Juez, separada por circuito judicial, y luego por materia.

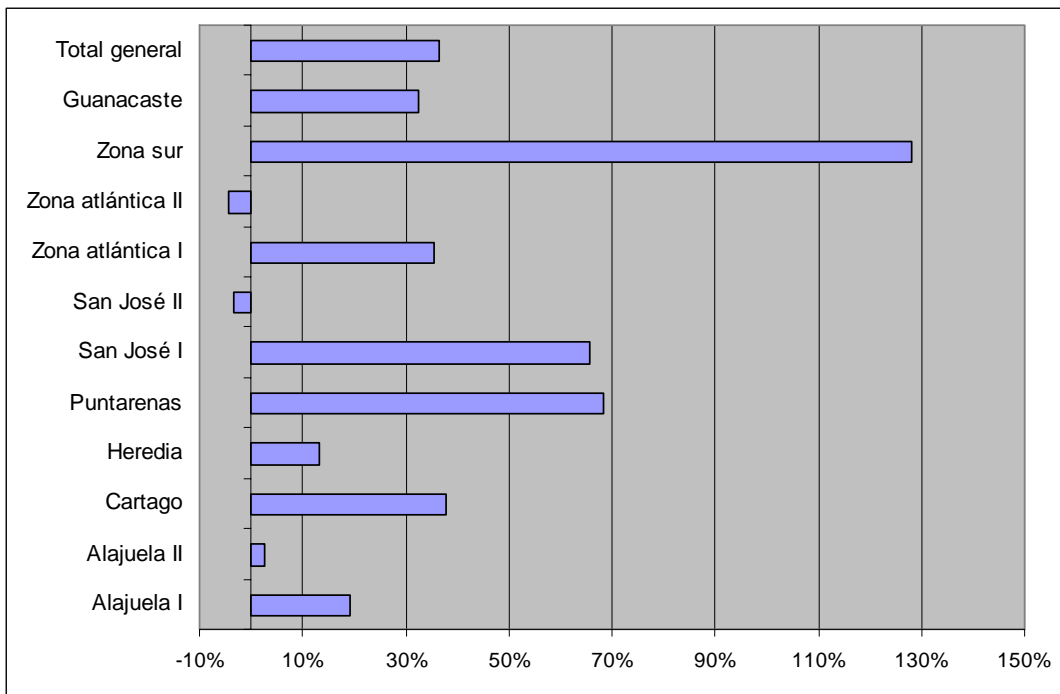
**Gráfico No.**  
**Número de causas terminadas por juez, por circuito judicial, entre 1998 y 2002**



El gráfico anterior muestra que existen grandes variaciones en torno al promedio, tanto en el índice mismo de productividad en cada año, como en el incremento entre 1998 y 2002 del índice por cada circuito.

Las variaciones del indicador, entre 1998 y 2002, por circuito judicial se muestran a continuación

**Gráfico No.  
Variación porcentual de la productividad por juez, por circuito judicial,  
entre 1998 y 2002**



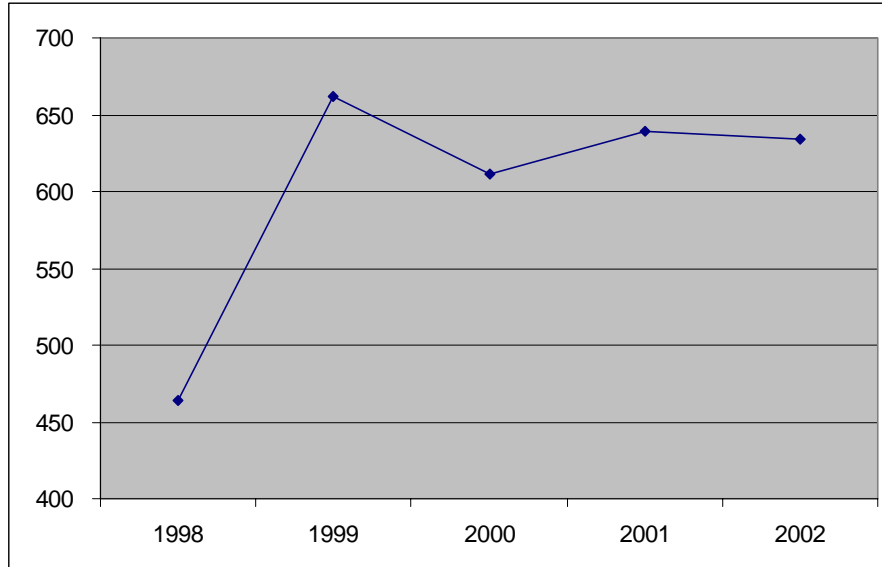
Del promedio global de un 37%, hay circuitos que largamente superan esa cifra, como es el de la Zona sur, el primer circuito de San José y el de Puntarenas. En cambio, dos circuitos aparecen teniendo una disminución de la productividad entre 1998 y 2002, que son el segundo de San José y el segundo de la zona atlántica, esto es, a niveles globales, sin distinguir por materias al interior de cada circuito.

Para calcular las productividades por materia, es necesario contar con el dato de cuantos jueces hay en cada materia. No es posible obtener ese dato para todas las materias, dado que por ejemplo, en muchos casos hay tribunales que conocen más de una materia, y además porque hay un número importante de jueces supernumerarios que no aparecen en los registros asignados a ninguna materia en especial, lo que puede distorsionar las cifras. No obstante estas limitaciones, es posible realizar el análisis de productividad por Juez en las materias penal, de tránsito y laboral.



En el caso de la materia penal, la evolución de la productividad por Juez se muestra en el siguiente gráfico.

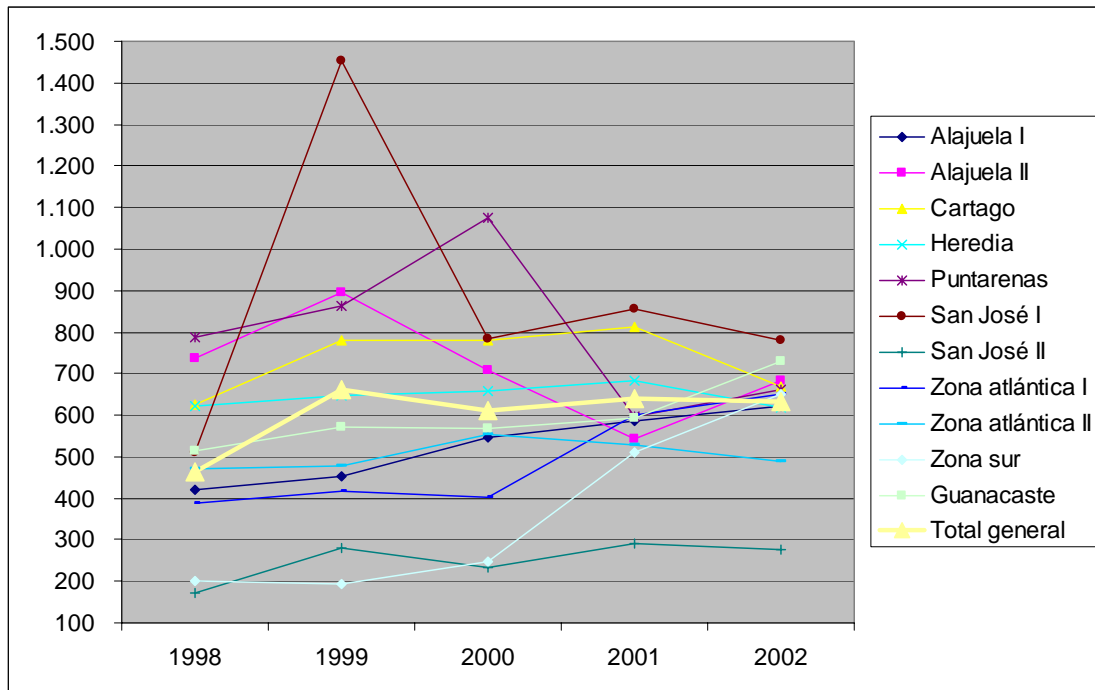
**Gráfico No.**  
**Evolución de la productividad por Juez en materia penal, entre 1998 y 2002.**



Se observa un notorio incremento entre 1998 y 1999 (de 464 a 662 causas terminadas al año), para después estabilizarse en torno a los 640 causas al año. Desde 1999, el índice de productividad no ha variado sustancialmente. Entre 1998 y 2002, la productividad total en materia penal aumentó un 37%, pero entre 1999 y 2002 disminuyó en un 4%.

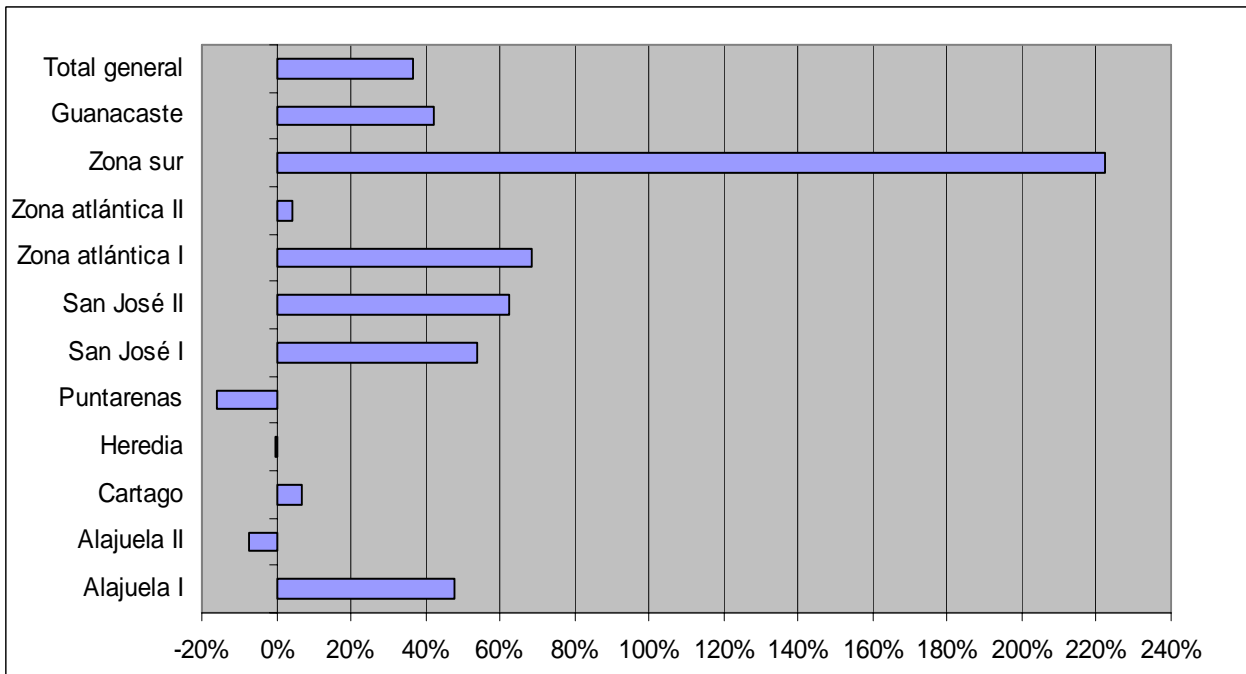
La evolución de la productividad por Juez en materia penal, separado por circuito judicial se muestra en el siguiente gráfico.

**Gráfico No.**  
**Evolución de la productividad por Juez en materia penal, por circuito judicial entre 1998 y 2002.**



Nuevamente se aprecian diferencias sustantivas, tanto en el valor del indicador como en la variación de este entre 1998 y 2002. Estas variaciones se muestran en el siguiente gráfico.

**Gráfico No.**  
**Variación porcentual en la productividad por Juez en materia penal, entre 1998 y 2002, por circuito judicial.**

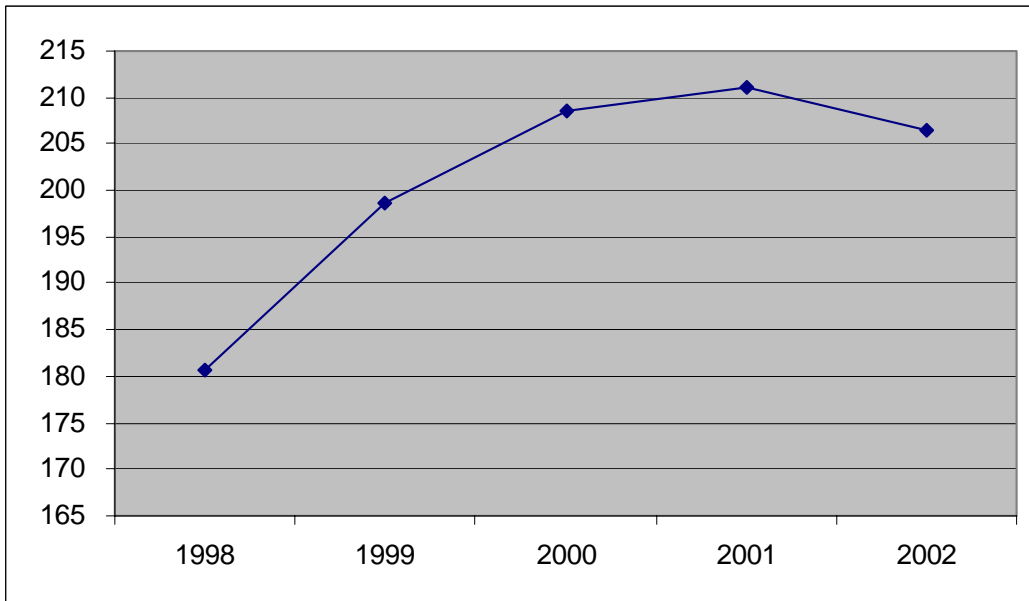


Del gráfico se observa, que no obstante en promedio el índice de productividad entre 1998 y 2002 aumentó en un 37%, hay casos en los cuales la productividad bajó (Puntarenas y segundo circuito de Alajuela), y en cambio en otros aumentó por sobre el promedio (Zona sur, primero de la zona atlántica, primero y segundo de San José).

En el caso de la materia penal, y dado el nuevo proceso existente desde 1998, es conveniente realizar una análisis de productividad que no solo considere a los jueces penales, sino que también a otros actores relevantes del sistema, como son los fiscales y los defensores.

El siguiente gráfico muestra como ha evolucionado la productividad por el total de personal que es tomador de decisiones en el proceso penal.

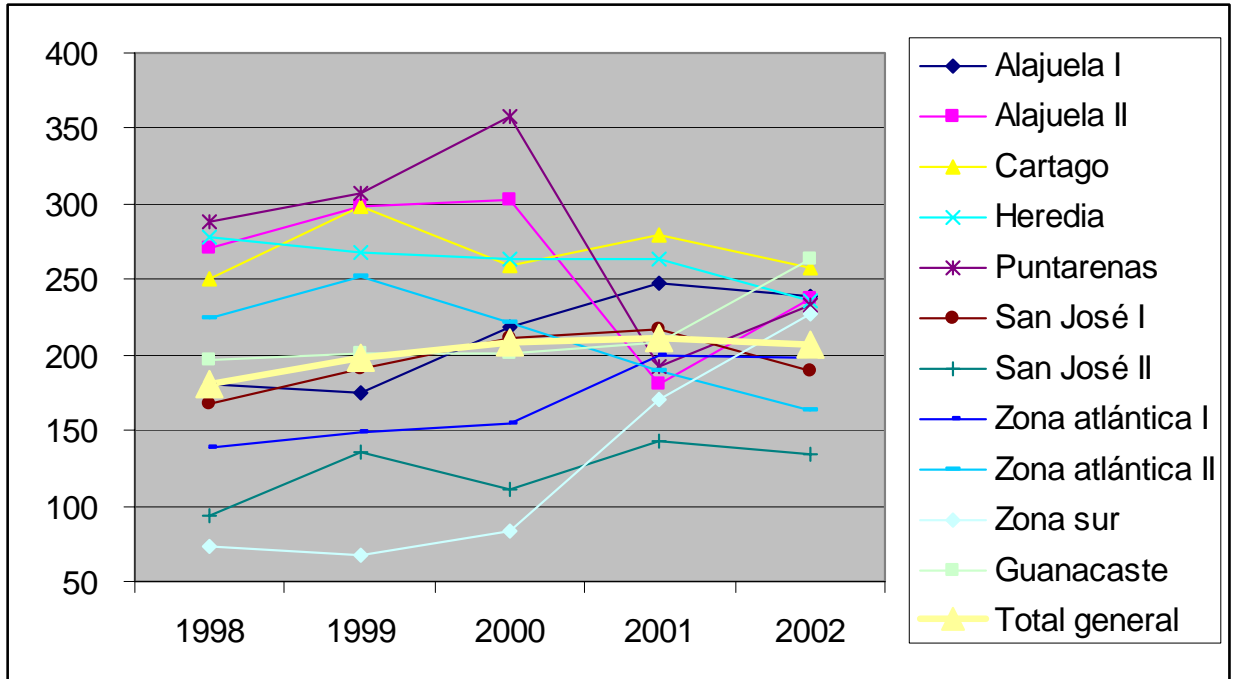
**Gráfico No. Evolución de la productividad por Jueces, defensores y fiscales en materia penal, entre 1998 y 2002**



Este gráfico resulta interesante porque muestra que no obstante la productividad de Jueces, fiscales y defensores en materia penal aumentó en un 14% entre 1998 y 2002 (bastante menor que el incremento de un 37% solo de los jueces), entre 2000 y 2002 ha bajado en un 1%. En 1998 habían 197 jueces, 199 fiscales y 110 defensores dedicados a la materia penal, produciendo un total de 91.457 causas terminadas. En cambio, en 2002 había 198 jueces, 247 fiscales y 163 defensores para producir 125.528 salidas. Estas cifras muestran que al parecer, en materia penal ya se ha entrado en la fase de las productividades marginales decrecientes, e indica que los aumentos de productividad no van necesariamente asociados al aumento del personal a la materia.

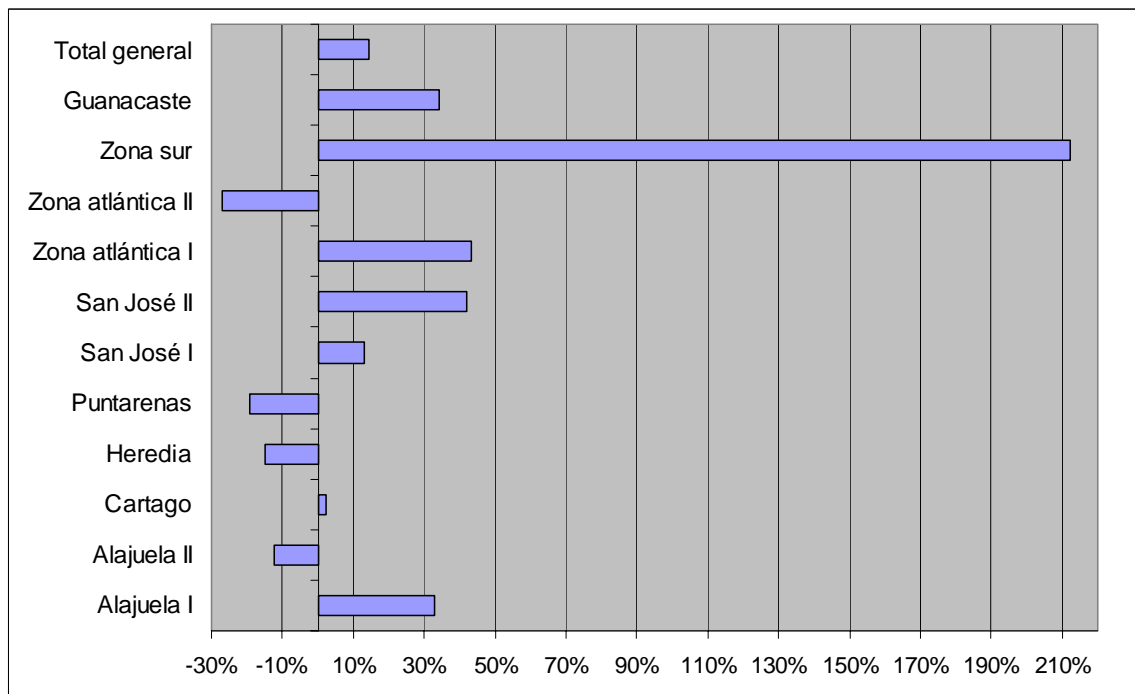
Separando la productividad de jueces, fiscales y defensores, por circuito judicial, se obtiene el siguiente gráfico

**Gráfico No. Evolución de la productividad de Jueces, fiscales y defensores en materia penal, entre 1998 y 2002, por circuito judicial**



Las variaciones de productividad entre 1998 y 2002, por circuito judicial se muestra en el siguiente gráfico

**Gráfico No.**

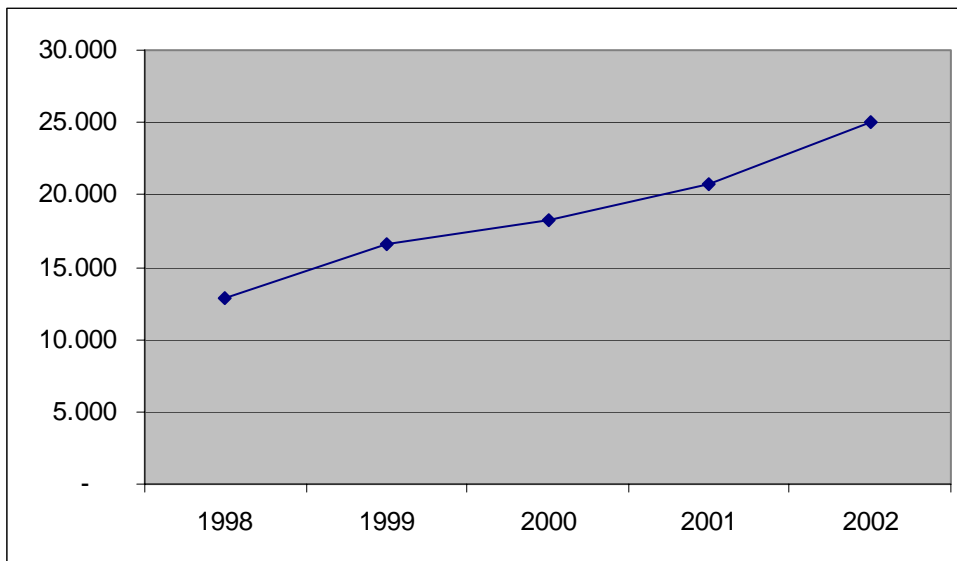


Las grandes variaciones existentes entre circuitos en torno al promedio (14%), muestran que probablemente no se ha logrado encontrar el balance óptimo de dotación de jueces, fiscales y defensores en cada circuito. Es interesante percibir que en el caso de Heredia, la productividad ha disminuido en más de un 10%, lo que probablemente indica que ya se está en zona de rendimiento marginales decrecientes, pero en cambio en la zona sur ha habido un incremento notable (más de un 210%, es decir, la productividad se ha triplicado en 5 años).

Otra materia en la cual es posible realizar el análisis diferenciado de productividad, en este caso por juez, es la materia de tránsito.

El siguiente gráfico muestra la evolución de la productividad en dicha materia, desde 1998 a 2002.

**Gráfico No.  
Evolución de la productividad por juez en materia de tránsito,  
desde 1998 a 2002, en todo el país.**



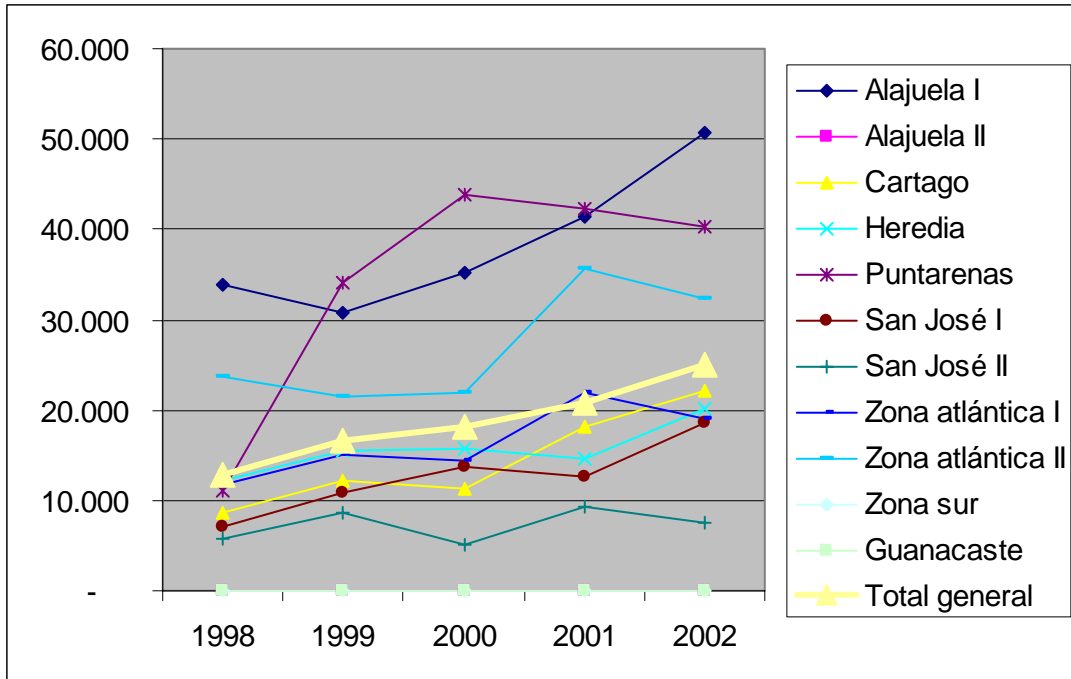
Las cifras muestran que de 12.916 salidas por juez en 1998, se ha pasado en el año 2002 a 25.027, lo que significa un aumento de productividad de un 94%, es decir, casi el doble que en 1998. Esta cifra, no obstante, debe ser analizada en mayor detalle, dado que es sabido que una parte sustancial de la demanda en materia de tránsito está constituido por faltas menores, que son de rápida y simple solución.

No obstante esa relativa mayor facilidad de solución, si se la compara con la materia penal por ejemplo, es relevante notar que el sistema informático que se está empleando, que permite estandarizar la salida de los casos sencillos, ha influido notoriamente en este aumento de productividad, ya que la cantidad de jueces se ha mantenido prácticamente constante entre 1998 y 2002 (en torno a 24, de acuerdo a los registros obtenidos). Este caso

es un buen ejemplo en el cual el aumento de productividad no va asociado a destinar más personal para descongestionar una materia, sino que está asociado a la introducción de herramientas tecnológicas.

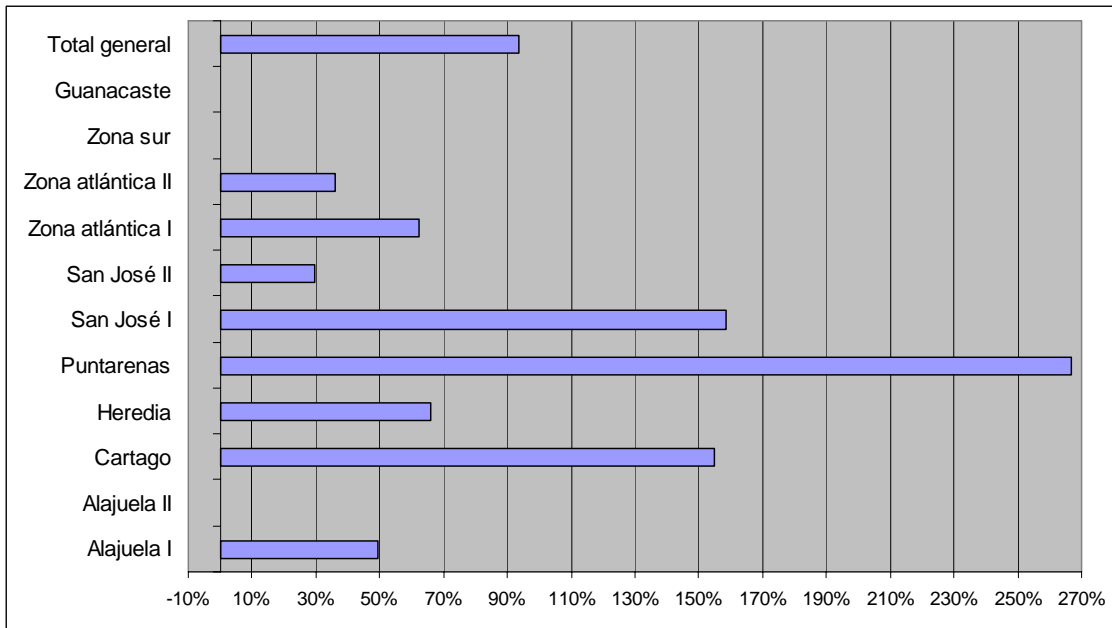
El desglose de esta cifra total por circuito judicial se muestra en el siguiente gráfico

**Gráfico No.  
Evolución de la productividad por juez, en materia de tránsito, entre 1998 y 2002 por circuito judicial**



Cabe notar que no todos los circuitos tienen jueces en materia de tránsito, por lo que no todos aparecen en el gráfico. Nuevamente se observan notorias diferencias entre cada circuito. Las variaciones entre 1998 y 2002 se muestran en el siguiente gráficos

**Gráfico No.**

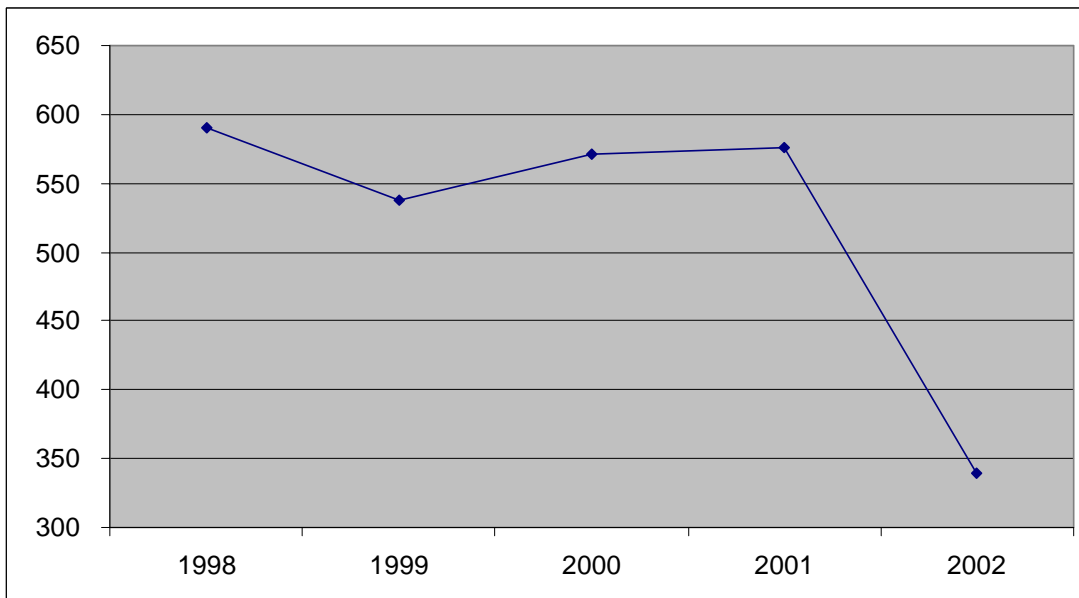


El gráfico muestra que los circuitos de Puntarenas, el primero de San José y Cartago, han aumentado la productividad por sobre la media de 94%. Ningún circuito ha disminuido su productividad, a diferencia de lo sucedido por ejemplo en el caso de la materia penal.

Otra materia en la cual es posible realizar un análisis detallado es la laboral. El siguiente gráfico muestra la evolución de la productividad total, entre 1998 y 2002.

**Gráfico No.**

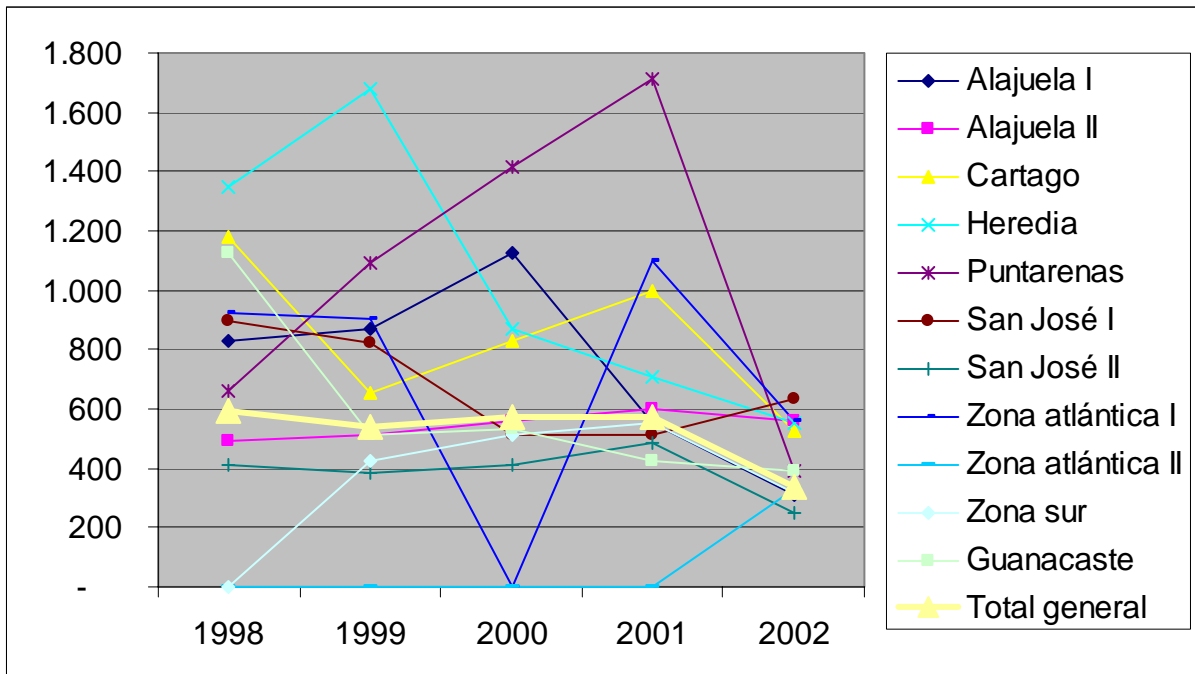
**Evolución de la productividad por juez en materia laboral, entre 1998 y 2002.**



A diferencia de las materias penal y de tránsito, en la materia laboral, entre 1998 y 2002 ha habido una disminución de la productividad, la que se explica porque en 1998 había 34 jueces, contra 56 en 2002, y además porque la cantidad de causas terminadas en 1998 fue de 20.087, contra 19.029 en 2002. La brusca caída del 2002 respecto al 2001 se explica porque la cantidad de jueces aumentó de 47 a 56, pero principalmente porque la cantidad de causas terminadas cayó de 27.076 a las 19.029.

Nuevamente, el análisis al interior de cada circuito, muestra grandes variaciones, que se grafican a continuación.

**Gráfico No.**  
**Evolución de la productividad por juez en materia laboral, entre 1998 y 2002 por circuito judicial**



Las grandes variaciones se observan no solo entre distintos circuitos, sino que también en un mismo circuito, no se observa un patrón claro de aumento o disminución de la productividad. Sin embargo, lo que es común a la gran mayoría es la brusca caída entre el 2001 y 2002.

### Productividad de la justicia por recursos económicos

Todas las cifras mostradas hasta aquí han sido el cociente entre el número de causas salidas (por materia, por circuito o totales) y el número de personal asociado, generalmente jueces, salvo el cálculo hecho que incluía fiscales y defensores en la materia penal.

En este apartado se analizará la productividad de los recursos económicos asociados a la salida de causas judiciales del Poder Judicial. Para poder realizar los cálculos, es



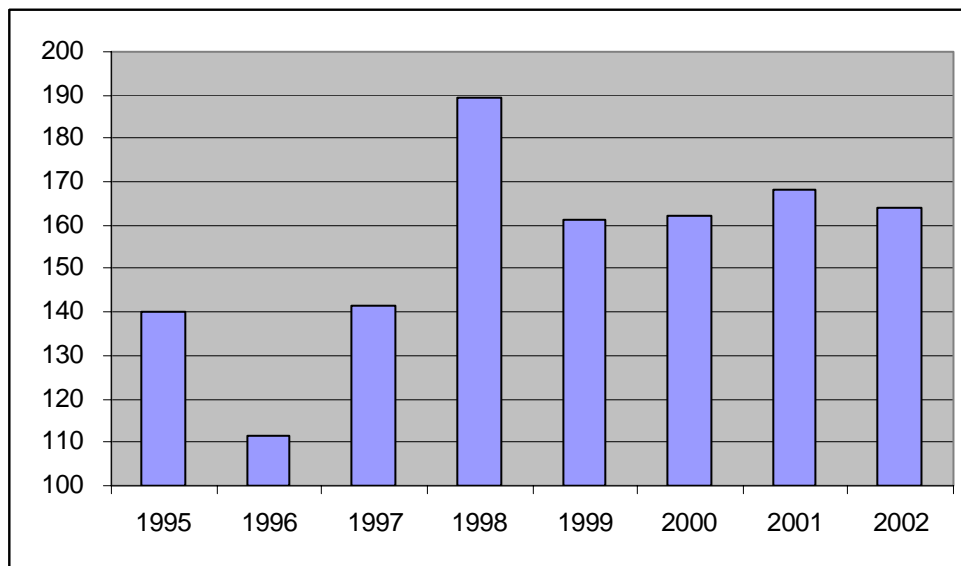
imprescindible poder contar con la información específica para cada caso. No toda esa información se pudo obtener, de manera que lo que se muestra a continuación no abarca todos los aspectos detallados anteriormente.

Para iniciar el análisis, el siguiente gráfico muestra la evolución del costo medio total de producir el término de una causa judicial, sin distinción de materia ni circuito judicial.

El valor que se muestra corresponde al cociente entre el presupuesto total del Poder Judicial, y el total de causas terminadas, independientemente de la materia.

El presupuesto total del Poder Judicial incluye todo tipo de gasto (personal, variables, de mantenimiento, asociados al Programa Corte-BID, etc.), y todas las dependencias (Tribunales, Fiscalía, Defensoría, OIJ, etc.). Sus valores están en dólares equivalente de 2003, es decir, en términos reales, corrigiendo efectos inflacionarios y de devaluación.

**Gráfico No.**  
**Evolución del costo medio de una causa terminada, por total de materias y circuitos, entre 1995 y 2002 (En dólares de 2003)**



El gráfico muestra que en 1995, el costo de producir una solución, o de terminar una causa, era en promedio de USD 140, correspondiente al cociente entre los casi USD 76 millones de presupuesto (en dólares reales de 2003), y las 541.247 causas terminadas ese año.

Al año siguiente, se produce una fuerte baja, no debido a que haya aumentado sustancialmente el número de causas terminadas ( de 541.247 a 586.069), sino porque el presupuesto en colones se mantuvo igual entre 1995 y 1996. Llevado a términos reales, el mantener el monto nominal en colones igual de 1995 a 1996 significó una disminución real del presupuesto de un 13,8%, lo que significó que el costo medio de producir el término de una causa bajó de USD 140 a casi USD 110.

Sin embargo, ya para 1997 el costo de producir una causa llega al mismo nivel que tenía en 1995, dado que el presupuesto real en dólares llega a los USD 83 millones, y el número de causas terminadas se mantiene casi igual al año 1996.

Entre 1997 y 1998 se produce un fuerte aumento en el costo de la causa terminada, debido a dos efectos. Uno es que el presupuesto real aumentó de USD 83 a USD 105 millones (se realizaron las inversiones para poner en marcha la reforma procesal penal, con el aumento en personal asociado), y en cambio el número de causas terminadas disminuyó desde 587.774 a 557.668. Ese año, el costo de producir un término llegó a los USD 190 por causa.

Considerando solo el período 1995 a 1998, el costo de producir una solución aumentó en un 35%.

Si embargo, desde 1998 en adelante, el costo medio ha bajado en torno a los USD 165, vale decir, entre 1998 y 2002, se ha producido una disminución del costo medio por sentencia de un 13%.

Esta disminución del costo medio se ha debido al sostenido aumento del número de causas terminadas, ya que el presupuesto entre 1998 y 2002 aumentó en un 47% (de USD 105 millones a USD 155 millones), pero el número de causas terminadas aumentó en un 70%, desde 557.668 en 1998 a 947.283 en 2002.

Considerando entonces el período entre 1998 y 2002, que es donde se comienzan a producir los cambios más sustantivos asociados a las reformas judiciales y al Programa Corte-BID, se observa una disminución del costo medio del término de una causa, lo que significa que desde el punto de vista económico, el sistema judicial es más productivo en el año 2002 de lo que lo era en 1998.

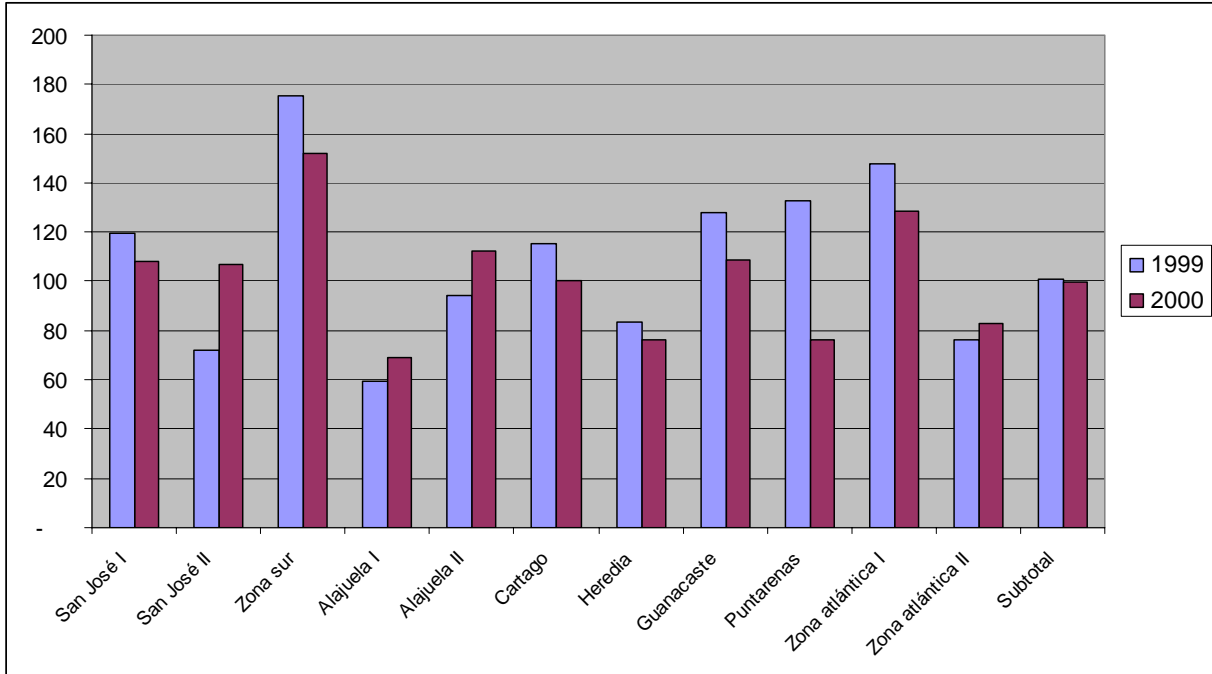
Sin embargo, esta conclusión es global, ya que abarca el presupuesto de todo el Poder Judicial, y considera todos los casos terminados. Para poder hacer un análisis más profundo es necesario conocer los gastos del Poder Judicial, separados idealmente por materia y circuito judicial. Esta separación de la información solo pudo ser obtenida para los años 1999 y 2000, a nivel de total de gastos de personal por circuito judicial, y gastos de personal jurisdiccional por materia. Si bien esta información es parcial, es posible extraer conclusiones a partir del análisis de los datos.

El siguiente gráfico muestra el costo medio de personal por causa terminada, separada por circuito judicial. Para el cálculo se siguió la misma metodología que en los cuadros y gráficos anteriores, vale decir, las cifras están en valores reales (corregida inflación y devaluación), y en dólares de 2003.

En él se puede apreciar que el costo medio de personal por circuito judicial no varió significativamente entre 1999 y 2000 (de USD 101 en 1999 a USD 100 en 2000), lo que coincide con el comportamiento del costo medio total, que de USD 162 pasó a USD 161 entre 1999 y 2000.

Se observan también grandes variaciones respecto al valor promedio (USD 100). Es así como el costo medio de personal en el circuito de la zona sur de San José fue el más alto en los dos años, mientras que el más bajo en ambos fue el primer circuito de Alajuela.

**Gráfico No.**  
**Costo medio de personal por causa terminada, por circuito judicial, en 1999 y 2000 (en dólares reales de 2003)**



Por otra parte, en el siguiente cuadro se muestra el costo medio del personal jurisdiccional, separado por materia para ambos años. Solamente en el caso de la materia penal se le ha agregado el presupuesto del personal de la Fiscalía y la Defensoría, ya que ellos son también parte integral del sistema judicial penal.

Los resultados se muestran en el siguiente cuadro, donde el método de cálculo

**Cuadro No.**  
**Coste medio de personal jurisdiccional por causa terminada, por materia (en dólares reales de 2003)**

<b>Materia</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>
CONTENCIOSO	746	4.916
CONSTITUCIONAL	223	221
CONTRAVENCIONAL	58	51
CIVIL	172	199
FAMILIA	104	133
PENAL	256	247
PENAL JUVENIL	73	56
PENSIONES	198	205
TRABAJO	143	186
TRÁNSITO	7	4
VIOLENCIA DOMÉSTICA	65	60
OTRAS	45	66
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>75</b>

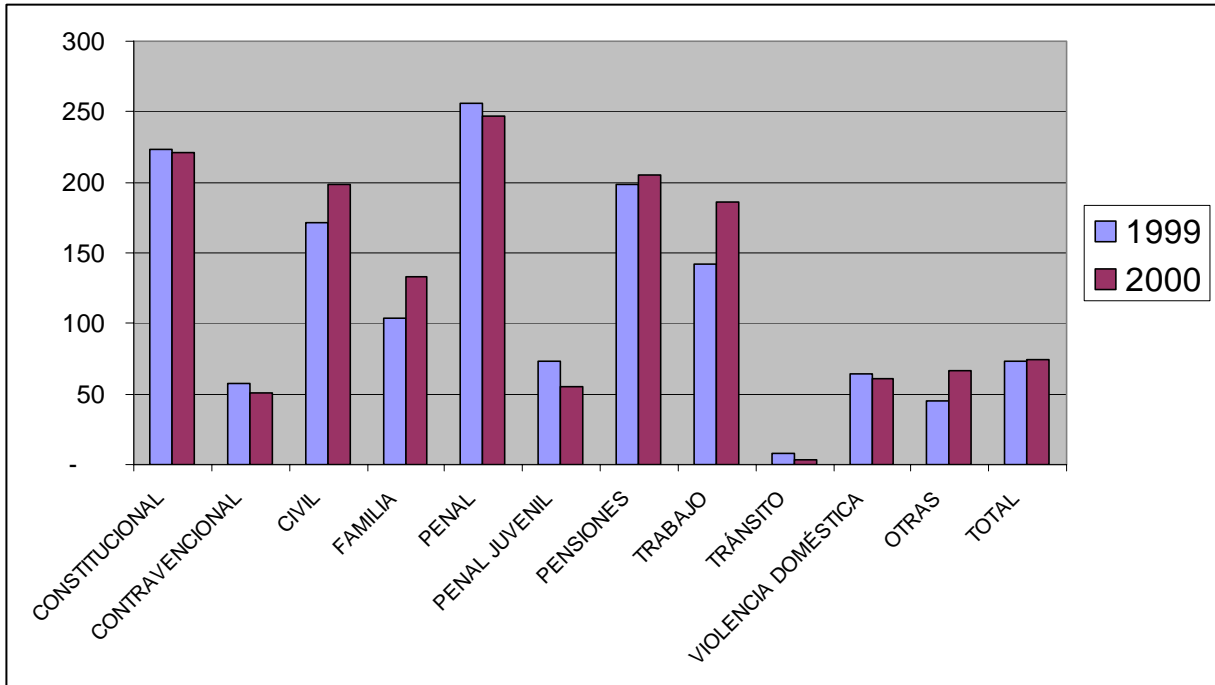
Nota: considera costos de personal que trabaja en Tribunales (Jueces y personal auxiliar), en materia penal se incluyen costos de Fiscalía y Defensoría).

El cuadro muestra que no obstante el promedio de USD 73 y USD 75 por causa terminada en 1999 y 2000 respectivamente, existen grandes diferencias entre materias. La materia en la cual el costo por causa terminada es más alto es el Contencioso. El gran aumento del costo medio entre 1999 y 2000 se explica porque en el 2000 el número de causas salidas cayó bruscamente respecto a 1999, desde 1.350 a 431.

La segunda materia en la cual cada salida es más cara, es la materia penal, cuyo costo por salida (solo se consideran gastos de personal) fue de USD 256 y 247 en 1999 y 2000. Por otra parte, se muestra que las causas terminadas en materia de tránsito son considerablemente más baratas que el resto de las materias. Además se produce una notoria disminución en el costo medio, entre 1999 y 2000. Efectivamente, el costo en personal jurisdiccional para producir una causa terminada era de USD 7,4 en 1999 (contra USD 73 del promedio de todas las materias), y disminuyó a la mitad en 2000, a USD 3,7.

El siguiente gráfico se construyó sobre los datos del cuadro previo, excluyendo la materia contenciosa

**Gráfico No.**  
**Coste medio de personal jurisdiccional, por materia en 1999 y 2000**  
**(en dólares reales de 2003)**



Desafortunadamente los datos con que se cuentan no permiten hacer un análisis más profundo de lo ocurrido en 2001 y 2002, para saber en qué circuito y materia estaría concentrada la disminución del costo medio total, como lo muestra la cifra global, que indica que el costo de producir una salida pasó de USD 190 en 1998 a USD 164 en 2002.

**Productividad administrativa**

Para medir la productividad del área administrativa, es necesario definir cuales son los productos de esta área, y a qué costo son producidos. No fue posible obtener información respecto a esto, salvo para los años 1999 y 2000. En ambos casos solo se puede definir el porcentaje que representa el costo del personal de administración sobre el costo total de personal.

Esos valores son un 14,9% y un 15,3%, vale decir, entre 1999 y 2000 aumentó el porcentaje que representan los gastos de personal administrativo sobre el total de personal del Poder Judicial.

**Productividad de las labores de apoyo**

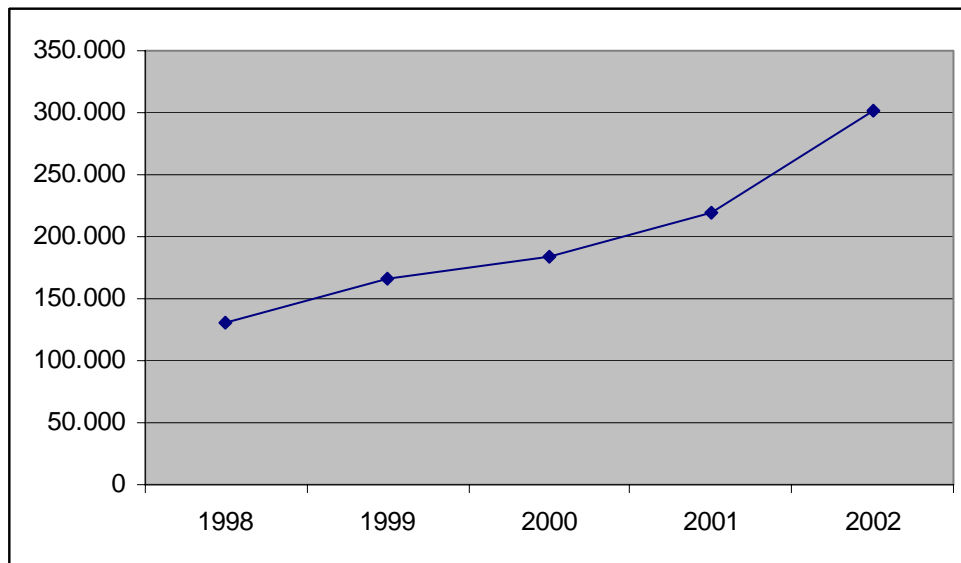
La información que pudo ser obtenida, y sobre la cual se hacen comparaciones, se refiere al volumen de notificaciones en el segundo circuito judicial de San José, y el sistema de depósitos judiciales

*Notificaciones*

Con la implantación de la oficina centralizada de notificaciones en los distintos circuitos judiciales del país, se espera aumentar tanto el número como la calidad de las notificaciones hechas.

Respecto al número de notificaciones realizadas, el siguiente cuadro muestra la evolución de esta variable en el segundo circuito Judicial de San José, entre 1998 y 2002.

**Gráfico No.  
Número de notificaciones realizadas en el segundo circuito judicial de San José, entre 1998 y 2002**



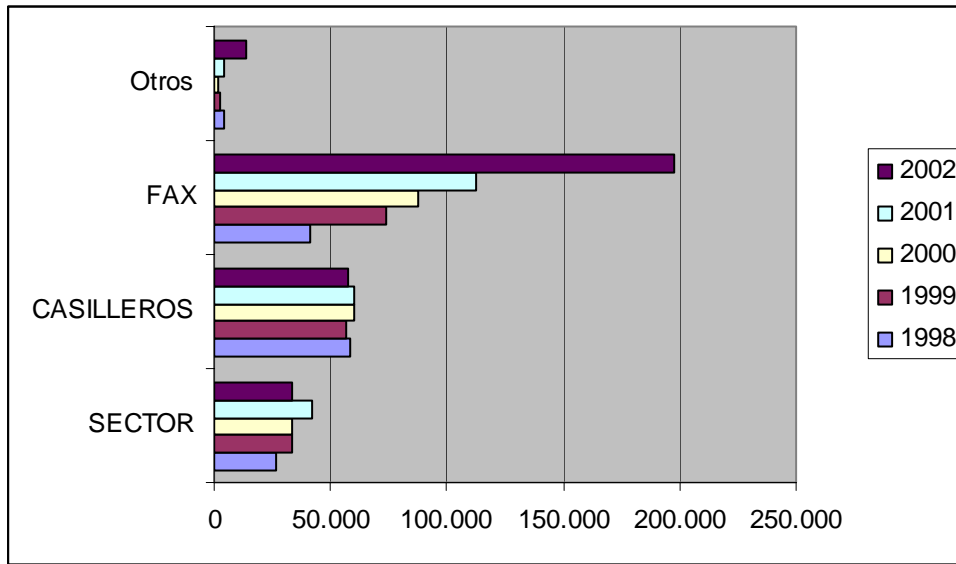
Cabe notar que entre 1998 y 2002, el número de notificaciones realizadas aumentó en un 131%, es decir, más que se duplicaron las notificaciones realizadas. Esto es relevante, si se considera que el número total de causas ingresadas a ese circuito en el mismo período aumentó solo en un 16%.

Por otra parte, interesa también la calidad de la notificación. La calidad de una notificación se relaciona con la rapidez con que se realiza, y la eficacia lograda, vale decir, que se efectúe realmente la notificación a la persona adecuada.

Para mejorar esto, se inició en el segundo circuito de San José el uso de medios electrónicos (fax en estos datos), más el uso de casilleros de los abogados litigantes.

La cantidad de notificaciones hechas por las distintas formas existentes, entre 1998 y 2002 se muestra a continuación.

**Gráfico No.**  
**Número de notificaciones, clasificado por medio empleado, entre 1998 y 2002 en el segundo circuito de San José**



El uso del fax aumentó en el período un 374%, es decir casi cuadriplica en 2002 al número de notificaciones por fax de 1998. Esto trae aparejado la ventaja de mayor rapidez y seguridad.

Se puede concluir, al menos para el segundo circuito judicial de San José, que tanto la cantidad como la calidad de las notificaciones ha mejorado sustancialmente entre 1998 y 2002.

#### *Sistema de Depósitos Judiciales*

El sistema de depósitos judiciales es utilizado para depositar y girar dineros relacionados con la tramitación de pensiones alimentarias, consignación de alquileres y otros trámites judiciales. A través de una integración con el Banco de Costa Rica, permite una mayor rapidez de atención a las personas que deben hacer el trámite.

En el siguiente cuadro, que recoge datos del segundo circuito judicial de San José, se muestra como ha ido aumentando el uso del sistema, con las consiguientes ventajas para el usuario.

**Cuadro No.**  
**Volumen de uso del sistema de depósitos judiciales en el segundo circuito judicial de San José, entre 1999 y 2002.**

<b>Informe de depósitos</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
N° depósitos	1.538	1.422	35.786	33.474
Monto depósitos (Millones de Colones)	346	230	3.309	2.261
Monto giros (Millones de Colones)	160	453	4.192	3.093

Las cifras muestran que el número de depósitos se ha multiplicado por 20 entre 1999 y 2002, lo que señala lo extendido de su uso.

### **Congestión judicial**

La congestión judicial es una buena medida del retraso que tienen los Tribunales de Justicia, en cuanto a tramitar las causas que les llegan. La congestión que se emplea en este informe es el resultado de un cociente. En el numerador está la cantidad de causas activas al inicio de un año, más el total de causas ingresadas ese año, y menos el número de causas terminadas ese año. En el denominador está la suma de las causas activas al inicio del año, más las causas ingresadas.

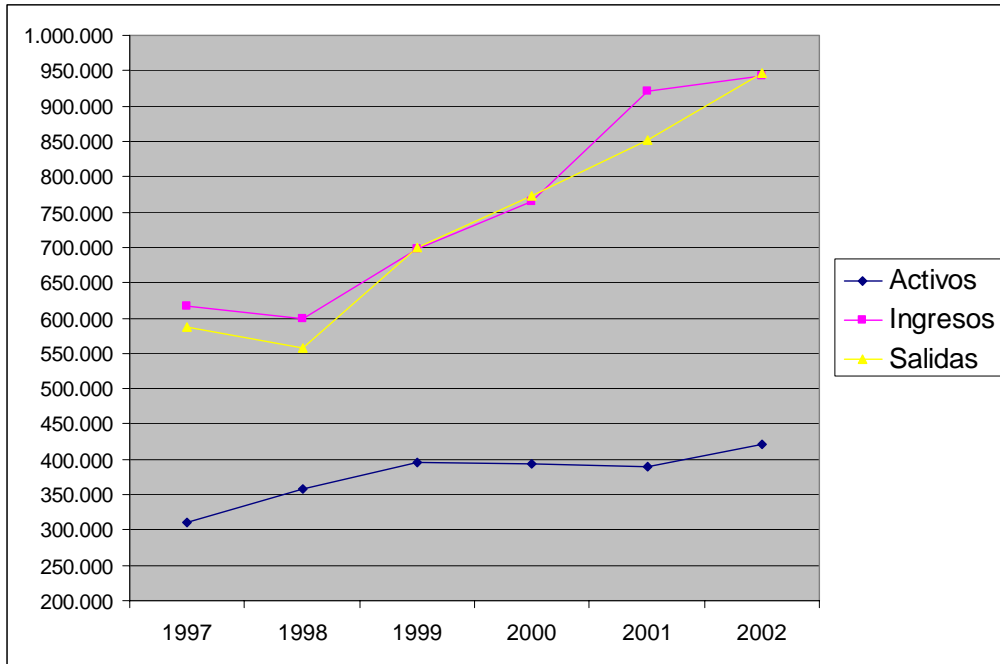
Representa la cantidad de trabajo que no pudo terminarse en el año. Su valor fluctúa entre 0 y 1, o entre 0 y 100%, dependiendo si se usa como porcentaje, y mientras más cerca de 1 esté, más congestionado se encuentra el tribunal.

Para analizar si la congestión ha aumentado o disminuido en Costa Rica, junto con calcularse este índice por circuito judicial y materia, se mostrarán gráficos y cuadros con los ingresos, términos y número de causas activas, ya que estas cifras son las que se emplean para su cálculo.

En primer término, se muestra el total de causas ingresadas, terminadas y activas, entre 1997 y 2002.



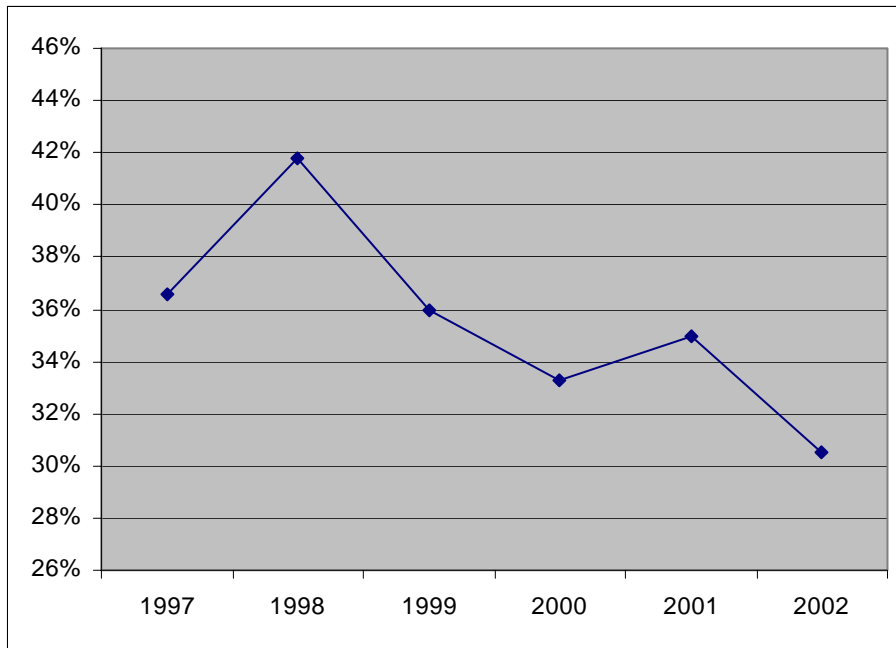
**Gráfico No.**  
**Número total de causas ingresadas, activas y terminadas, para todos los circuito y materias**



Se aprecia claramente que desde 1998 a 2002, tanto el número de casos ingresados como terminados, han experimentado un continuo incremento. Los ingresos en 1998 eran casi 600.000 asuntos, pasando en el 2002 a 942.491. Las causas terminadas pasaron de 557.668 a 947.283.

La congestión total para todas las materias y circuitos, se muestra en el siguiente gráfico.

**Gráfico No.  
Tasa de congestión global**



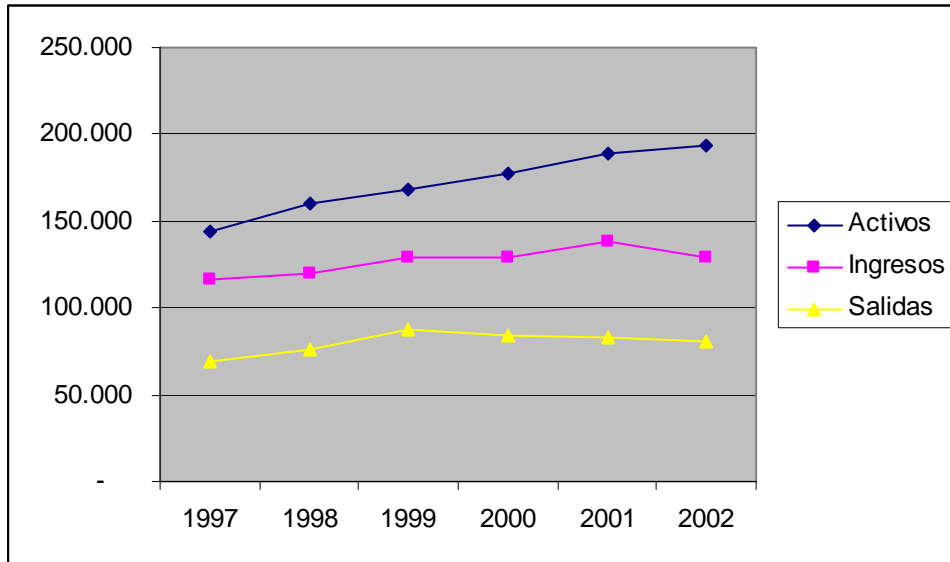
Se aprecia que entre 1998 y 2002, la tasa de congestión ha disminuido desde 42% a casi 30%, lo que es una notoria disminución.

No obstante lo auspicioso de esta cifra, que indica que los Tribunales se están descongestionando, es decir, que están gradualmente aumentando las causas terminadas por sobre las que les ingresan, con lo que disminuyen también el stock de causas activas, no es menos cierto que en esa congestión global se mezclan todas las materias, siendo que existen diferencias sustantivas entre estas.

Hay un tipo de materias en la cual el impulso procesal lo tienen los litigantes, y otros en los cuales lo tiene el Poder Judicial. En el primer caso, si una causa se retrasa, la responsabilidad principal es de las partes, cosa que no ocurre en el segundo caso.

Las materias en las cuales el impulso procesal lo tienen los litigantes son agrario, civil, familia, pensiones, hacienda y contencioso. El ingreso, término y número de causas activas para el total de esas materias, y la congestión correspondiente, se muestra a continuación.

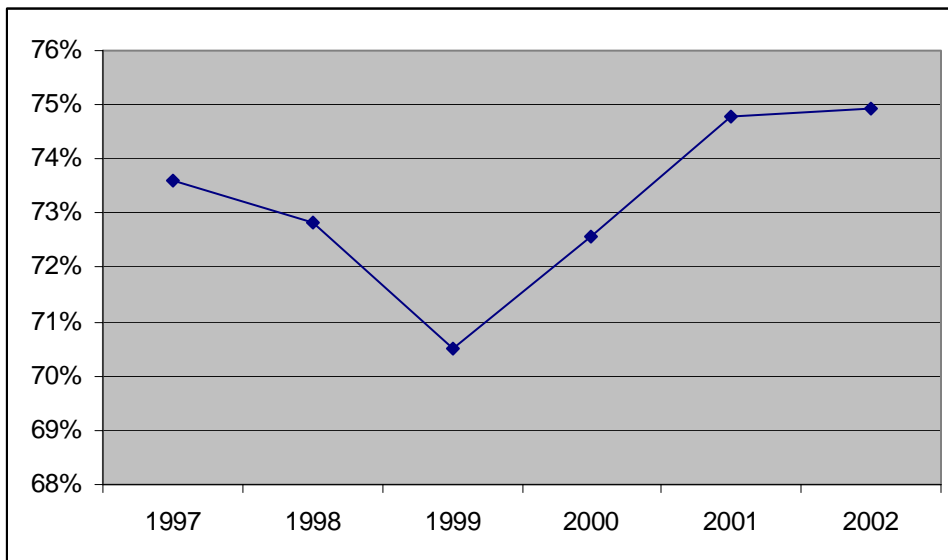
**Gráfico No.**  
**Número total de causas ingresadas, activas y terminadas de las materias agrario, civil, familia, pensiones, hacienda y contencioso, para todos los circuitos**



En primer término, cabe destacar que el patrón de relación entre causas activas, ingresadas y terminadas de este tipo de materias es totalmente distinto al total de materias. En efecto, se aprecia que el número de causas activas supera todos los años a las ingresadas y a las terminadas, y además que va en continuo incremento. Esto se debe a que en este tipo de materias, es habitual que las causas se mantengan activas por bastante tiempo.

Con estos datos, la congestión para estas materias, en que el impulso lo tienen las partes, se muestra en el siguiente gráfico.

**Gráfico No.**  
**Congestión para materias en que el impulso es de las partes, entre 1997 y 2002, para todos los circuitos judiciales.**

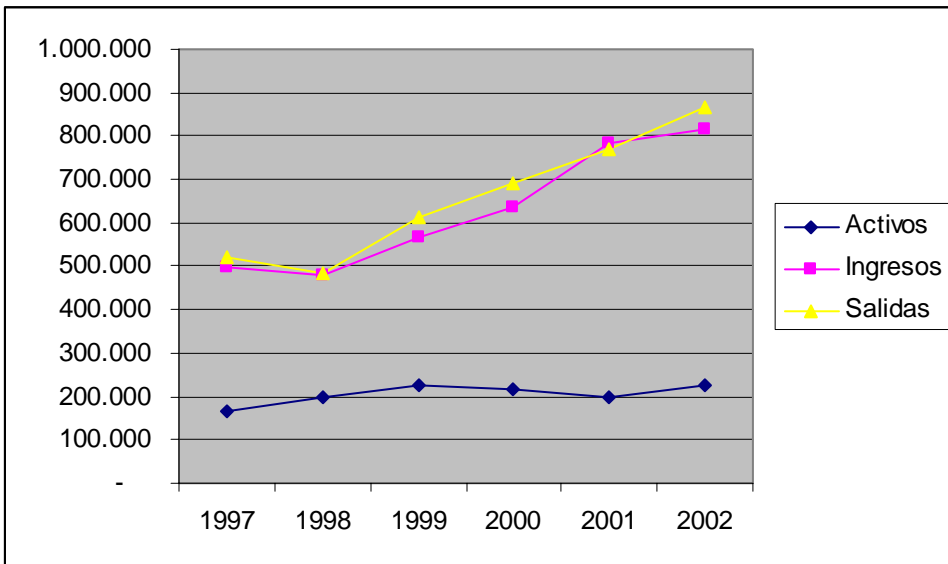


Las tasas de congestión del conjunto de estas materias es sustancialmente superior al promedio de todas las materias, que fluctuaba entre un 42% y un 30%. Para estas materias la tasa de congestión está entre 70% y 75%, sin mayores variaciones entre año y año, por la dinámica propia de la materia.

Dado lo anterior, para las materias en las cuales el impulso lo tiene el Poder Judicial, la congestión es un indicador más relevante, ya que su valor depende directamente de lo que haga o deje de hacer cada Tribunal.

Las materias en las cuales se da esta situación son la contravencional, penal, penal juvenil, violencia doméstica, constitucional, laboral y tránsito. Para estas materias, las cifras de ingreso de casos, términos y casos activos se muestra a continuación.

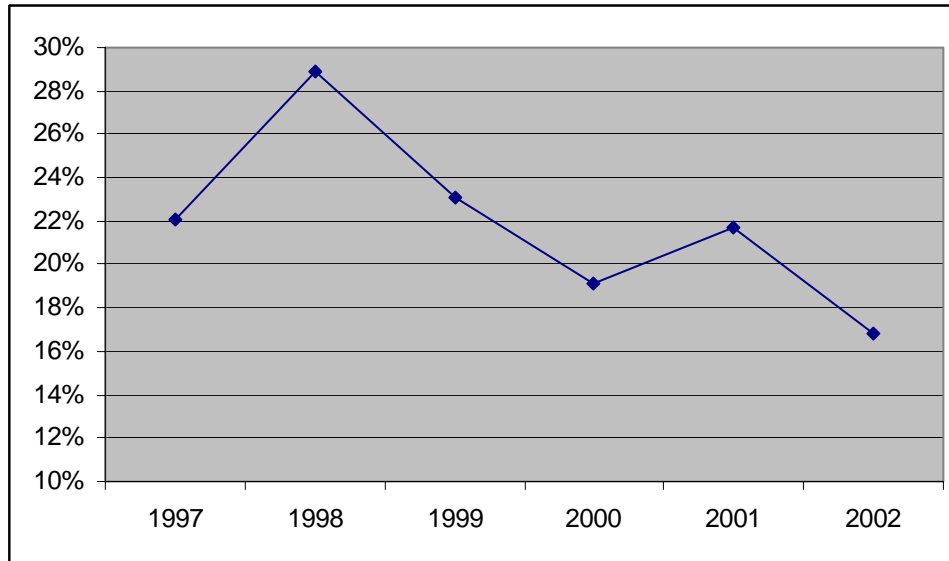
**Gráfico No. Ingreso, término y número de causas activas para materias en que el impulso es del Poder Judicial**



Claramente se observa un patrón de relación radicalmente distinto a las materias en la cual el impulso lo tienen las partes. En este caso, las causas activas son mucho menores que las ingresadas y las terminadas. Por otra parte, desde 1998 que el número de ingresos y términos ha venido incrementándose permanentemente. Se ve incluso que en varios años las causas terminadas han superado las ingresadas, lo que tiene su reflejo en la disminución de las causas activas.

La congestión para estas materias, se muestra en el siguiente gráfico

**Gráfico No.**  
**Tasa de congestión para materias en que el impulso es del Poder Judicial**

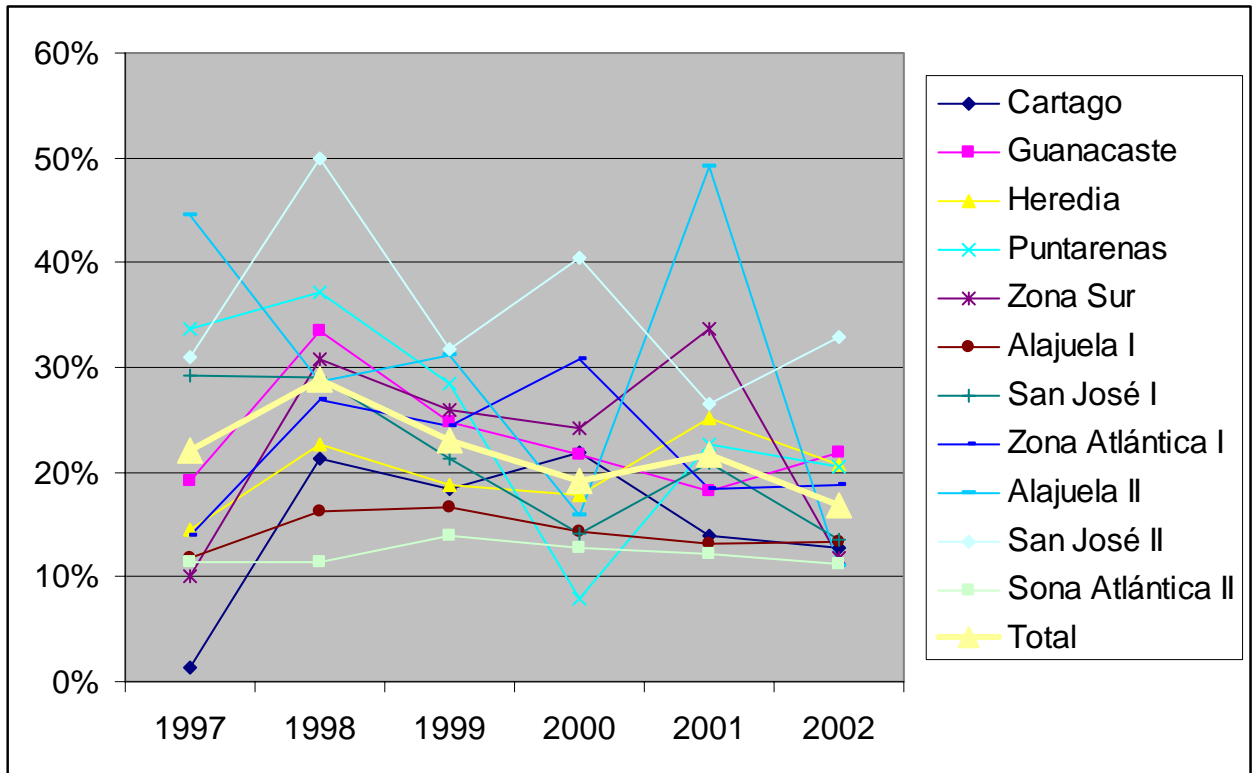


La tasa de congestión ha variado entre un 29% y un 16%. Un hecho alentador es que desde 1998, y salvo el 2001, la tasa de congestión para estas materias (que dependen directamente de la gestión del Poder Judicial) han bajado permanentemente, mostrando un claro mejoramiento en la descongestión de los tribunales.

Los datos que se muestran a continuación, se centrarán solamente en las materias en que el impulso es del Poder Judicial.

En primer término, se muestra como varía la tasa de congestión entre los distintos circuitos judiciales, considerando la suma de las materias bajo estudio. Esos datos se muestran en el siguiente gráfico.

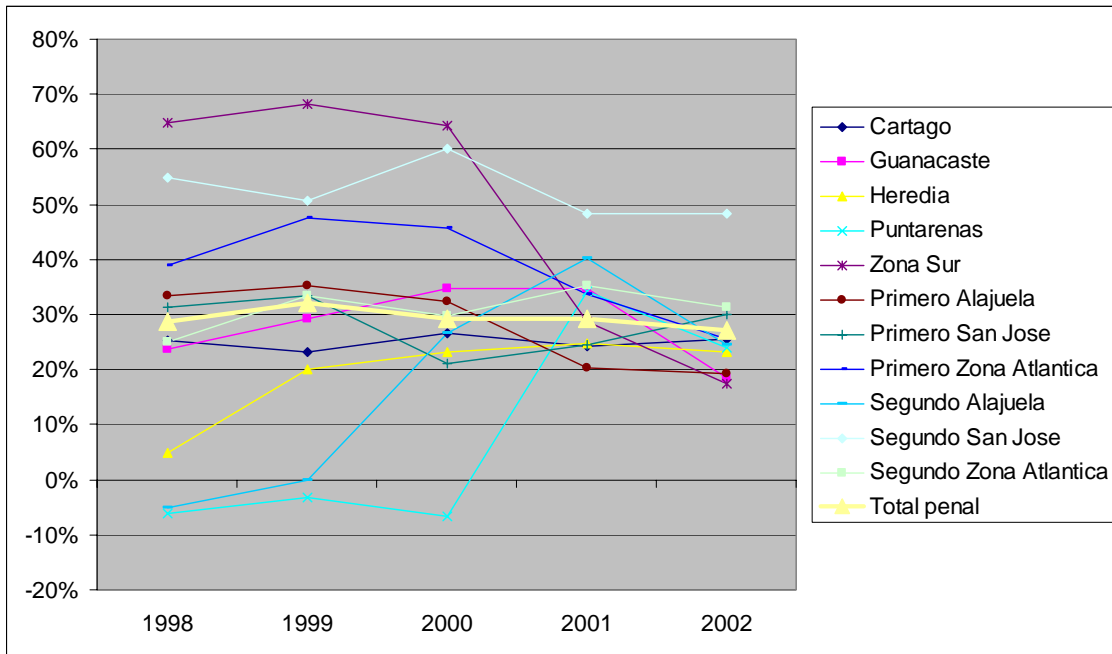
**Gráfico No.**  
**Tasa de congestión para las materias en la cual el impulso es del Poder Judicial, por**  
**circuito judicial .**



Se observa una notorio variación entre los distintos circuitos judiciales.

A continuación se muestra la tasa de congestión para la materia penal

**Gráfico No.**



A modo de conclusión, se observa una notoria mejoría en las tasas de congestión en aquellas materias en las cuales la agilidad de la tramitación depende del poder Judicial. Las cifras contradicen la percepción de los entrevistados, quienes tienen la opinión de un aumento en la congestión en los últimos años por tres razones; la mora judicial que se presume como muy alta y cada vez en aumento; exceso de competencias en el Poder Judicial que recarga el funcionamiento de este, se citan como ejemplos el caso de las materias de tránsito y el cobro de cuentas, se insiste como un tema importante de afrontar la desjudicialización en diversas materias; y por último por un uso exagerado y desproporcionado del recurso constitucional ante la sala constitucional.

### **Percepción de eficiencia del Poder Judicial**

Junto con los datos numéricos ya expuestos, en la encuesta de percepciones se les consultó a los encuestados también acerca de su opinión respecto a si ha mejorado o no la eficiencia del Poder Judicial

Las preguntas hechas y el promedio global de respuestas obtenido se muestra en el siguiente cuadro

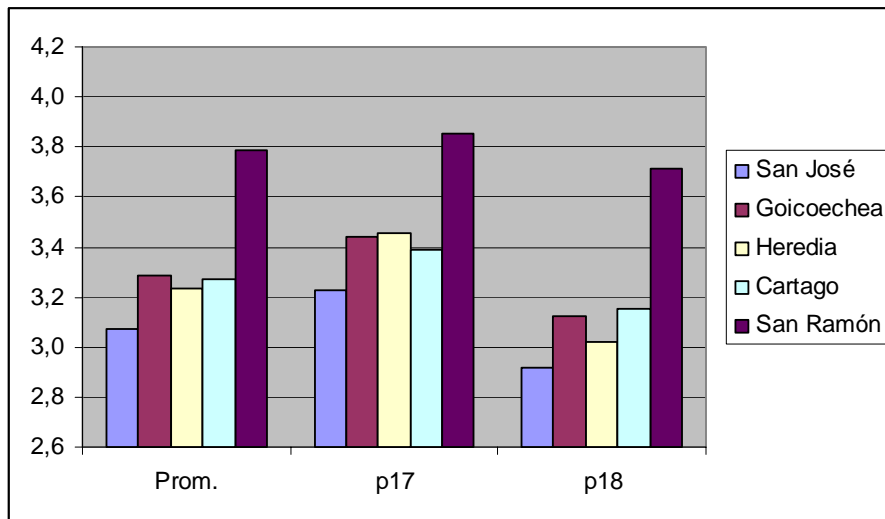
**Cuadro No.  
Resultado global de la encuesta de percepción de eficiencia**

AFIRMACIONES			Total	
			Media	Desv. T.
<b>EFICIENCIA</b>			<b>3,19</b>	<b>1,03</b>
P	17	En términos generales pienso que el Poder Judicial esta cumpliendo mejor su función con respecto a años anteriores	3,35	1,19
P	18	En términos generales, el Poder Judicial en Costa Rica es eficiente	3,03	1,10

La afirmación P17 recibe una valoración por encima de regular con un 3,35, por encima del promedio de 3,19 que recibe el indicador en su conjunto.

En forma gráfica, estas respuesta se desglosan por Circuito Judicial como se muestra a continuación, donde “Prom.” es el promedio de las dos preguntas.

**Gráfico No.  
Percepción de Eficiencia del Poder Judicial, por circuito judicial**

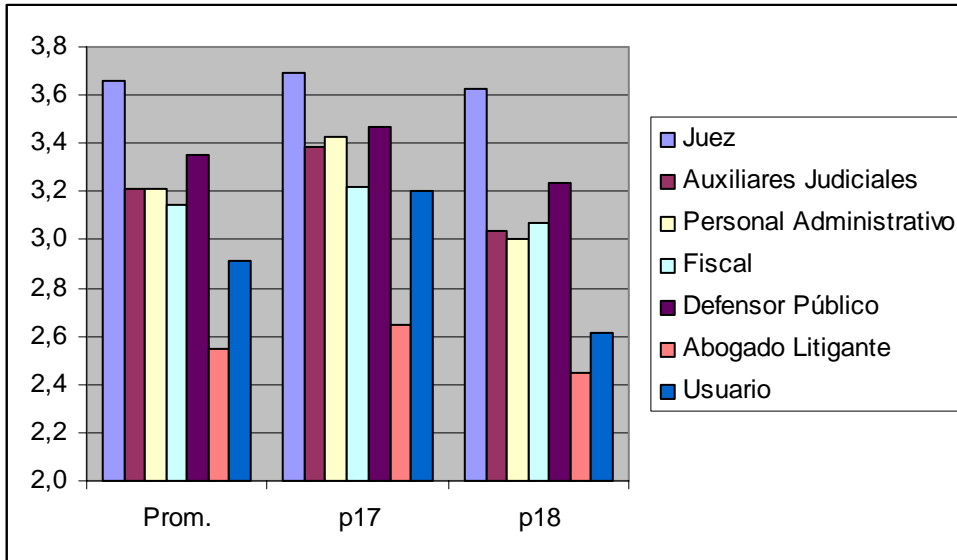


Todos los circuitos a excepción de San José, evalúan el tema de la eficiencia por encima de 3,00, siendo San Ramón, el circuito que mejor evalúa la eficiencia en el Poder Judicial.

Estas mismas preguntas, desglosadas ahora por tipo de encuestado, arroja los siguientes resultados.



**Gráfico No.  
Percepción de Eficiencia del Poder Judicial, por tipo de encuestado**



Solo los abogados evalúan este rubro por debajo de 3,00, siendo la afirmación P18 la peor evaluada por todos los entrevistados, y los jueces son los que hacen la mejor evaluación, cercana a 4,00.

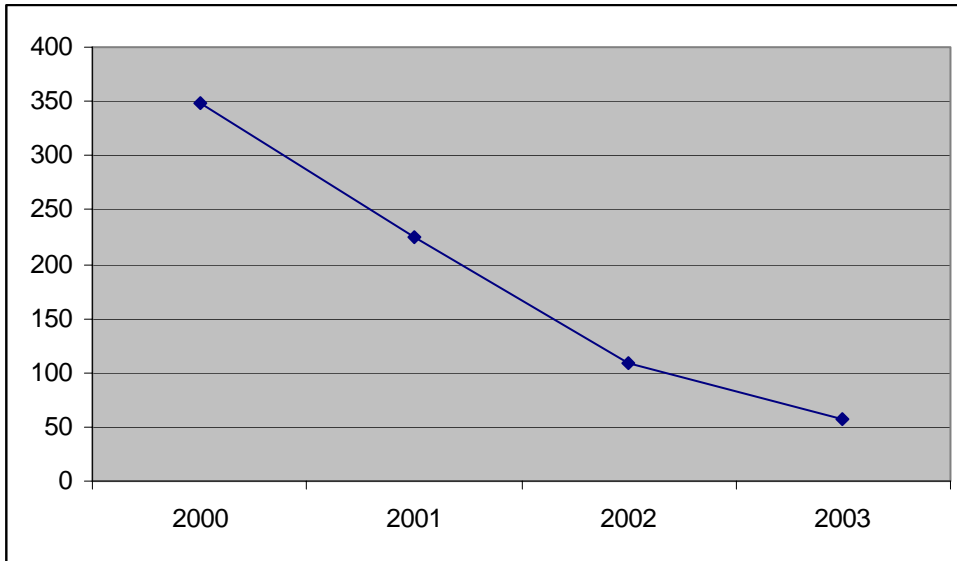
#### 4.2.4. **Ámbito de la Previsibilidad**

##### **Independencia de los jueces**

La percepción de los entrevistados en este ámbito es que hoy hay más independencia en los jueces, lo cual se vincula a la significativa disminución de los jueces interinos en los últimos años.

Esto se ve reflejado en la permanente disminución de los jueces que no son titulares de sus cargos, como se muestra en el siguiente gráfico.

**Gráfico No.  
Número de jueces que no son titulares de sus cargos**



Si se considera que el número de jueces es de 639 actualmente, se concluye que menos del 10% actualmente no es titular de su cargo.

### Acceso a la jurisprudencia

Percepción de los entrevistados: Hay un reconocimiento a la sensible mejoría en cuanto al acceso a la jurisprudencia por la entrada en funcionamiento del Sistema Costarricense de Informática Jurídica, es valorado como un avance muy significativo en la accesibilidad para los usuarios de la información

### Percepción de Previsibilidad

Los entrevistados casi en su totalidad mencionan una cultura de Previsibilidad en el sistema judicial en Costa Rica, se opina que la jurisprudencia juega un papel muy importante en los casos que se ventilan en el Poder Judicial, con lo cual las partes tienden a tener cierto nivel de certeza en cuanto al curso que llevará una causa de acuerdo a la jurisprudencia existente.

A continuación se muestran los resultados obtenidos de la encuesta realizada, en este ámbito

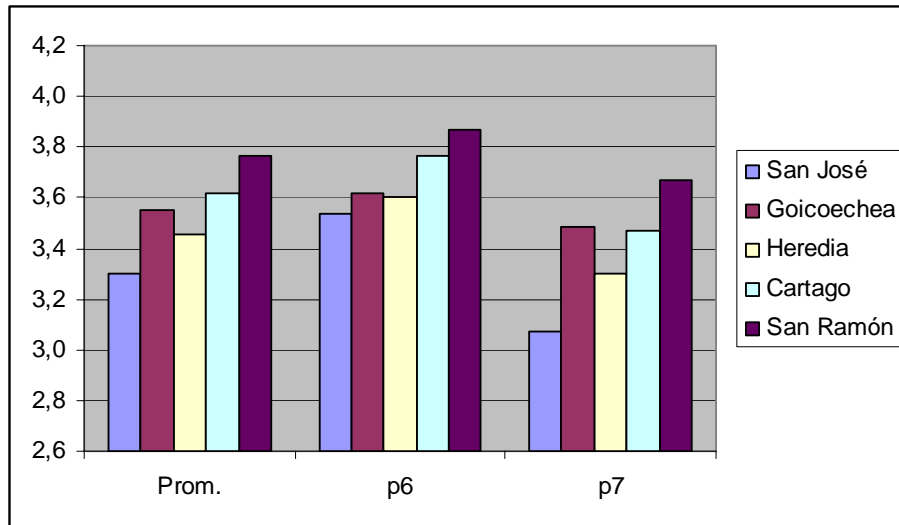
**Cuadro No.  
Resultado global de la encuesta de percepción de previsibilidad**

AFIRMACIONES		Total	
		Media	Desv. T.
<b>PREVISIBILIDAD</b>		<b>3,43</b>	<b>1,05</b>
P 6	En Costa Rica la jurisprudencia es tomada en cuenta para las decisiones judiciales	3,60	1,12
P 7	En Costa Rica la justicia es confiable	3,29	1,23

La afirmación P6 , demuestra en los resultados obtenidos, que la jurisprudencia es tomada en cuenta al recibir una valoración de 3,60. Y la afirmación P7 recibe una valoración superior a regular con una calificación de 3,29, teniendo una desviación alta, lo que infiere marcadas diferencias entre los entrevistados en cuanto a este tema. El conjunto de estas dos afirmaciones recibe una valoración de 2,43.

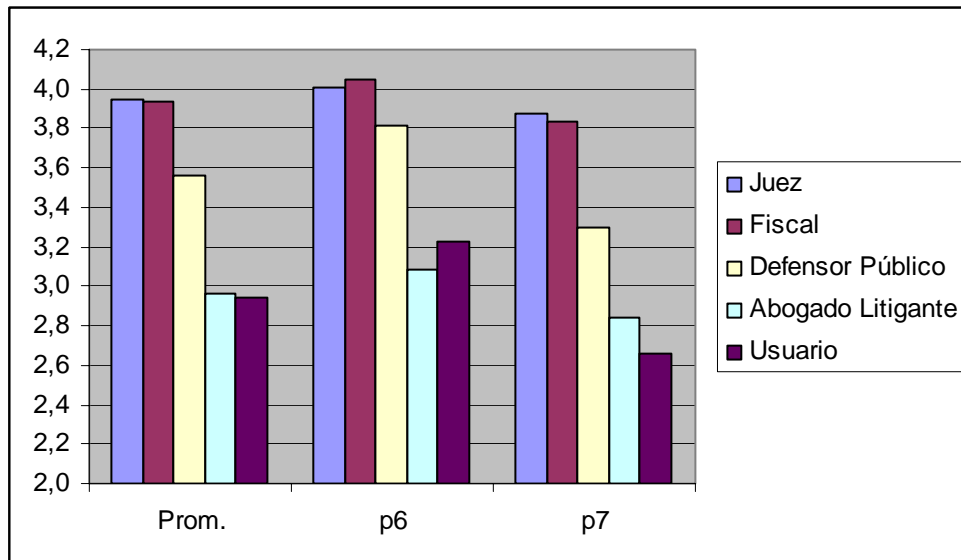
En forma gráfica, separada por circuito judicial, las afirmaciones anteriores

**Gráfico No. Percepción de Previsibilidad de la Justicia, por circuito**



En los circuitos de Goicoechea, Cartago y San Ramón, la evaluación de las afirmaciones estuvo por encima de 3,50, lo que está cercano a “bueno”. Los circuitos de San José y Cartago, valoraron este ámbito entre 3,00 y 3,50.

**Gráfico No. Percepción de Previsibilidad de la Justicia, por tipo de encuestado**



Los jueces, fiscales y defensores públicos, hacen las mejores evaluaciones en este ámbito, con notas cercanas a 4. Llama la atención que para los abogados y usuarios, la percepción de confiabilidad de la justicia en Costa Rica es menos que regular.

**4.2.5. Ámbito de la Prontitud**

Los indicadores definidos para este ámbito fueron el tiempo promedio de duración de las causas, la desviación estándar del tiempo de duración de las causas, y una encuesta de percepción.

Respecto a los dos primeros indicadores, si bien en los anuarios estadísticos existen tiempos de duración de las causas a nivel global (expresado por ejemplo en número de causas que duran entre 9 y 12 meses), los últimos datos que se pudo obtener son del año 2000, por lo que al no se pueden emitir un juicio categórico en este aspecto.

Respecto a la encuesta de percepción, el resultado fue el siguiente:

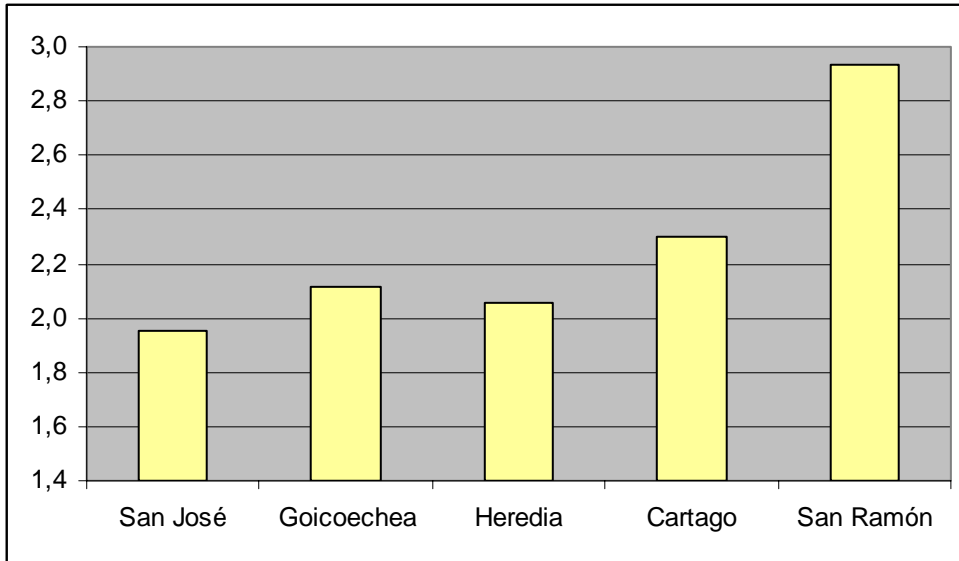
**Resultado global de la encuesta de percepción de prontitud de la justicia**

**Cuadro No.**

AFIRMACIONES		Total	
		Media	Desv. T.
P	8 El tiempo de duración de una causa es adecuado	2,07	1,08

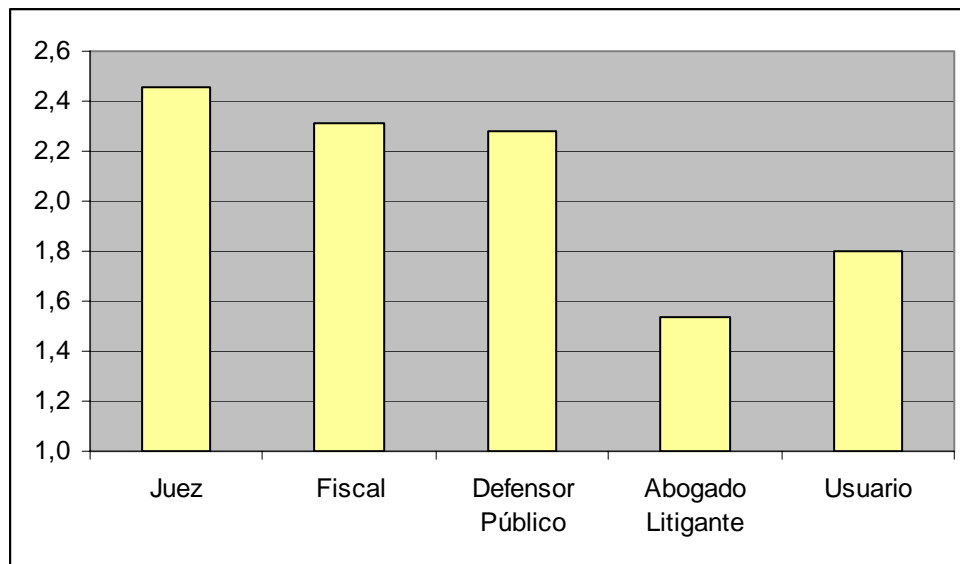
La evaluación global es de un 2,07, lo que en la escala de evaluación está asociada al concepto de “malo”. A continuación, se presenta el resultado de esta misma pregunta separada por circuito y por tipo de encuestado.

**Gráfico No.  
Percepción de la Prontitud con que actúa el Poder Judicial, por circuito**



Los circuitos de Cartago y San Ramón evalúan por encima del promedio el tiempo de duración de las causas, aunque sin llegar siquiera a la percepción de “regular”. San José es el circuito donde la evaluación es más baja, estando su promedio por debajo de 2,00.

**Gráfico No.  
Percepción de la Prontitud con que actúa el Poder Judicial, por tipo de encuestado**



Los jueces hacen la evaluación más alta, aún cuando sigue siendo deficiente, pero son los usuarios y abogados quienes evalúan de peor forma el tiempo de duración de las causas,

estando por debajo de la valoración de 2,00, que significa estar en desacuerdo con la afirmación. Es decir se sitúa entre “en desacuerdo” y “muy en desacuerdo”.

#### 4.2.6. **Ámbito de la Calidad de atención a los usuarios**

##### **Calidad de atención a las partes y a los abogados litigantes**

En las entrevistas realizadas, existe una mala evaluación de la atención que se presta al usuario por parte del Poder Judicial. Se percibe una ausencia de política y cultura de atención al ciudadano. En algunos casos, se critica el trato igualitario a abogados y a usuarios en general.

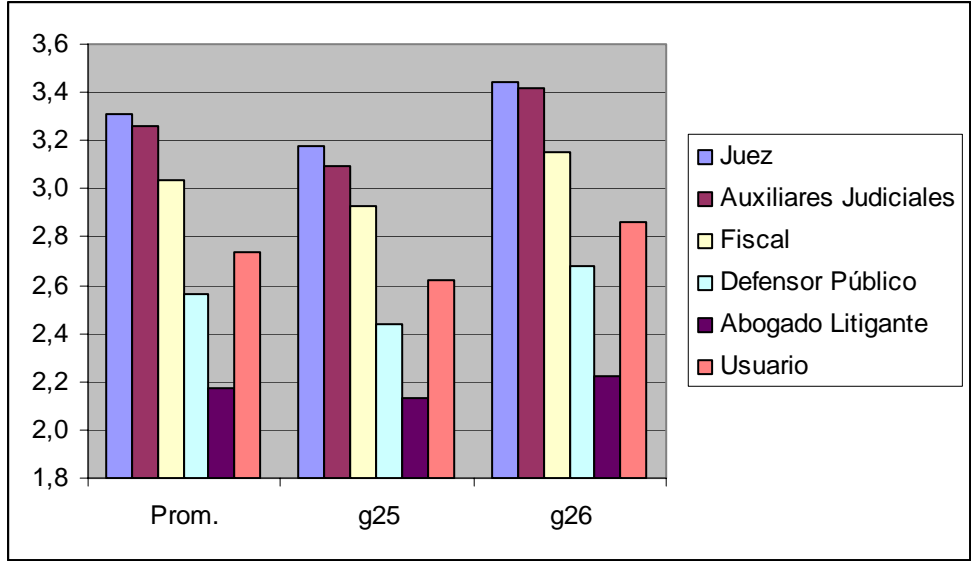
En la encuesta realizada, por otra parte, se formularon las siguientes interrogantes al respecto, obteniéndose los siguientes resultados:

**Cuadro No.**  
**Resultado global de la encuesta de percepción de calidad de atención a los usuarios**

AFIRMACIONES		Total	
		Media	Desv. T.
<b>CALIDAD DE ATENCION A LOS USUARIOS</b>		<b>3,07</b>	<b>1,12</b>
G 25	La atención en los despachos judiciales a los usuarios es pronta y adecuada	2,93	1,24
G 26	En los despachos judiciales hay esmero en atender satisfactoriamente a los usuarios del servicio	3,20	1,24

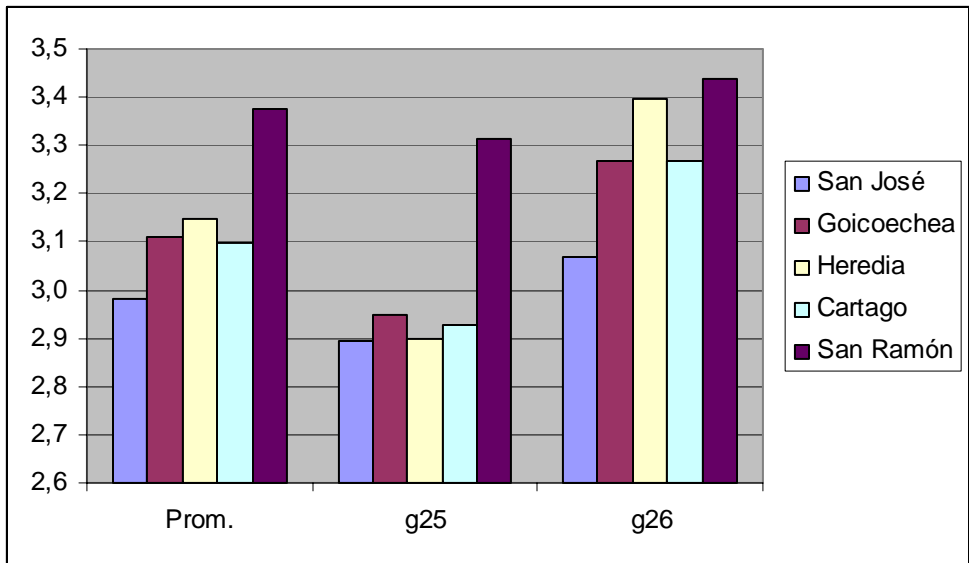
En su conjunto, el área es evaluada como regular (nota promedio 3,07), estando por encima de la percepción de los entrevistados, que la catalogaron como mala. Es conveniente observar como fue la respuesta por tipo de encuestado y por circuito, por cuanto se observa una alta desviación típica, lo que se traduce en marcadas diferencias entre las respuestas dada entre los encuestados. Para mejor comprensión de los gráficos, en la leyenda, conjunto se refiere al área de atención al usuario en su conjunto; G 25 se refiere a la afirmación “La atención en los despachos judiciales a los usuarios es pronta y adecuada” y G 26 se refiere a la afirmación “En los despachos judiciales hay esmero en atender satisfactoriamente a los usuarios del servicio”.

**Gráfico No.  
Percepción de calidad de atención a las partes y a abogados litigantes,  
por tipo de encuestado**



Como se puede observar, los jueces y auxiliares judiciales son los que mejor evalúan la atención a los usuarios, otorgándole a la frase G25 una evaluación regular y al a G26 una calificación cercana al 3,50. Sin embargo los defensores públicos, abogados y usuarios, evalúan las dos frases por debajo de regular, siendo los abogados quienes hacen la peor evaluación de ambas afirmaciones, con una calificación levemente por encima de mal (2,00), que es muy distinta a la percepción de los jueces.

**Gráfico No.  
Percepción de calidad de atención a las partes y a abogados litigantes,  
por circuito**



El circuito donde se existe mejor percepción de la atención al usuario y al abogado, es en el circuito de San Ramón con una calificación cercana a 3,50; siendo San José el peor evaluado como regular. En los cinco circuitos es mejor evaluado el esmero en atender a los usuarios, que la adecuada y pronta atención a los usuarios.

### 4.3. Resumen y comentarios

El resultado del conjunto de indicadores se muestra en la siguiente tabla, en la cual se resume si se ha percibido o no un impacto positivo.

**Cuadro No.**

<b>Ambito de impacto</b>	<b>Indicador</b>	<b>Como se mide</b>	<b>¿Se percibe impacto?</b>
<b>1. Equitatividad</b>	Calidad jurídica de los procesos, sus resultados y su ejecución	1.1. % de aceptación de casaciones	Los datos no son suficientes para sacar conclusiones terminantes. Una medición parcial en materia penal indica una leve mejoría, ya que entre 1998 y 2000, el % de aceptación de casaciones bajó de un 42% a un 36%.
		1.2. % de aceptación de revocaciones	Los datos no son suficientes para sacar conclusiones terminantes Una medición parcial en materia penal indica una leve mejoría, bajando este % desde un 41% en 1998 a un 32% en 2000.
		1.3. % de sentencias con ejecución	No fue posible medirlo
	Percepción de equitatividad	1.4. Encuestas / Focus Group a Magistrados y abogados litigantes	En escala de 1 (muy malo) a 5 (muy bueno), el promedio global para la calidad procesal es de un 2,97 (regular), la calidad de los fallos es 2,92 (regular), y la ejecución oportuna de las sentencias es 2,56 (menos que regular).
<b>2. Accesibilidad</b>	Cobertura	2.1. N° de jueces por materia por cada 100.000 habitantes por departamento	A nivel del agregado del país, el indicador pasó de 11,6 en 1995 a 13,8 en 1998 y a 15,8 en 2000. Esto es un notorio mejoramiento, pero se reparte desigualmente por circuito judicial y por materia.
		2.2. N° de jueces por materia por K2	Notorio mejoramiento, con las mismas consideraciones del indicador anterior.
	Litigiosidad	2.3. N° de abogados por cada 100.000 habitantes	El indicador en 1995 era de 201, en 1998 había aumentado a 248 y en 2002 a 331. Entre 1995 y 2002 aumentó un 65% y entre 1998 y 2002 un 33%.
		2.4. N° de causas ingresadas por materia por cada 100.000 habitantes	Considerando todas las materias y circuitos, pasó de 16.047 asuntos ingresados por cada 100.000 hab. en 1998, a 23.138 en 2000, lo que representa un aumento de un 44%



**Cuadro No.**

<b>Ambito de impacto</b>	<b>Indicador</b>	<b>Como se mide</b>	<b>¿Se percibe impacto?</b>
	Accesibilidad de la información	2.5. N° de accesos al SCIJ y al sistema de gestión	El número mensual de accesos al sistema es del orden de los 14.000, pero con notorias fluctuaciones entre meses. Positiva valoración cualitativa.
	Percepción de protección de derechos ciudadanos	2.6. Encuestas / Focus Group a las partes y a los abogados litigantes	En escala de 1 (muy mal) a 5 (muy bien), la percepción de aumento en protección de derechos debido a las reformas es 2,96 (regular), la percepción de que existe seguridad jurídica en el proceso es 3,23 (más que regular), y la percepción de que el poder judicial es más accesible que en años anteriores es 3,56 (entre regular y bueno). Se perciben diferencias entre circuitos judiciales y entre tipo de encuestados.
<b>3. Eficiencia</b>	Productividad de la justicia	3.1. N° de causas terminadas por Juez o por servidores judiciales Salida/insumos (RRHH ó Presupuesto),	El número de causas totales terminadas por el total de jueces, aumentó en un 37% entre 1998 y 2002. Sin embargo, hay muchas diferencias entre circuitos judiciales y entre materias, por lo que se hace necesario analizar caso a caso.
		3.2. Coste medio para terminar un asunto (N° de causas terminadas sobre el presupuesto del Poder Judicial)	El costo medio por cada causa terminada, medido como el total del presupuesto del Poder Judicial (sin OIJ), sobre el total de causas terminadas, bajó en un 13% entre 1998 y 2002. No es posible determinar el costo medio de una causa terminada por materia o por circuito judicial.
	Productividad administrativa	3.3. Gastos del área administrativa / total de gastos del Poder Judicial. Por Institución (Tribunales, defensa Pública, Ministerio Público)	No fue posible medirlo
	Productividad de labores de apoyo (notificaciones, depósitos, información al público, línea 800)	3.4. Números de actuaciones por actividad con respecto a años anteriores.	Se cuenta con una medición parcial, que es el número de notificaciones hechas en el Segundo Circuito de San José, por la Oficina de Notificaciones. El n° de notificaciones aumentó en un 131% entre 1998 y 2002, aunque el n° de causas ingresadas en el mismo período aumentó en un 16%. Se percibe creciente uso de medios electrónicos.

**Cuadro No.**

Ambito de impacto	Indicador	Como se mide	¿Se percibe impacto?
		3.5. Número de actuaciones partido por numero de personas con respecto a años anteriores	No fue posible medirlo.
		3.6. Números de actuaciones por actividad con respecto a años anteriores, después de implantado el nuevo sistema	Solo se cuenta con medición del uso del sistema de depósitos judiciales en el Segundo Circuito de San José. Entre 1999 y 2002, le número de depósitos usando el sistema ha aumentado 21 veces, y el monto de los depósitos ha aumentado en 7 veces.
	Congestión	3.7. (Causas activas al final del año anterior + casos Ingresados en el año – causas terminadas en el año) / (Causas activas al final del año anterior + casos Ingresados en el año)	La tasa de congestión considerando todas las materias, pasó de un 42% en 1998 a un 30% en 2002. Sin embargo, se debe analizar por separado las materias en las cuales el impulso procesal es del Poder Judicial de aquellas en que el impulso es de las partes. En el primer caso, la tasa de congestión pasó de un 29% en 1998 a un 17% en 2002. Esto es una notoria mejoría, sin embargo, las tasas varían mucho entre materias y entre circuitos.
	Percepción de eficiencia	3.8. Encuestas /Focus Groups	En escala de 1 a 5, la percepción global si el Poder Judicial está cumpliendo mejor sus funciones respecto a años anteriores es 3,35 (entre regular y bueno), y la percepción de si el Poder Judicial es eficiente es 3,03 (regular). Diferencias en la percepción entre jueces (promedios en torno a 3,5), y abogados litigantes (promedio en torno a 2,5).
<b>4. Previsibilidad</b>	Independencia de los jueces	4.1. % de jueces interinos	El número de jueces no titulares de sus cargos, bajó de 349 en 2000 a 57 en 2003. Estos 57 jueces no titulares representan el 9% del total de jueces en 2003. Es una notoria mejoría.
	Acceso a la jurisprudencia	4.2. N° de accesos por la pag. Web, y por el centro electrónico	Número mensual de accesos en torno a los 14.000. Positiva valoración cualitativa del sistema.
	Percepción de previsibilidad	4.3. Encuestas / Focus Group	En una escala de 1 (muy mal) a 5 (muy bien), la percepción global respecto a si la jurisprudencia es tomada en cuenta para las

**Cuadro No.**

<b>Ambito de impacto</b>	<b>Indicador</b>	<b>Como se mide</b>	<b>¿Se percibe impacto?</b>
			decisiones es 3,6 (entre bueno y regular), y la percepción de que la justicia es confiable es 3,29 (entre regular y bueno). Hay notorias diferencias entre tipo de encuestados.
<b>5. Prontitud</b>	Tiempo de respuesta por circuito, materia y delito	5.1. Tiempo medio de tramitación de causas.	No fue posible medirlo, salvo aspectos puntuales que no son representativos.
		5.2. Desviación estándar del tiempo de tramitación de causas	No fue posible medirlo.
	Percepción de prontitud	5.3. Encuestas / Focus Groups	En la escala de 1 (muy mal) a 5 (muy bien), la percepción de si el tiempo de duración de las causas es adecuado, es 2,08 (malo). Sin embargo, en los Tribunales de San Ramón el promedio es 2,9 (regular), muy por sobre el resto de los circuitos. Notorias diferencias también entre el tipo de encuestado. La percepción de los jueces es en promedio 2,5 (entre malo y regular), y la de los abogados litigantes es 1,5 (entre muy malo y malo).
<b>6. Calidad de atención a los usuarios</b>	Percepción de calidad de atención a usuarios	6.1. Encuestas / Focus Group	En escala de 1 a 5, la percepción global respecto a la calidad de atención a los usuarios dada en los Tribunales es 3,07 (regular). Notorias diferencias entre los Jueces (promedio 3,2), los abogados litigantes (promedio 2,2) y las partes de las causas (promedio 2,7).

Para hacer una evaluación global del impacto del Programa Corte-BID, y en general de las reformas judiciales, no basta tomar uno de los 25 indicadores por separado, sino que es necesario integrar la información del conjunto de ellos.

Del cuadro anterior, y haciendo un somero análisis por ámbito de impacto, se observa que para el ámbito de la equitatividad, de los 4 indicadores definidos, en 3 de ellos no se pudo obtener la información suficiente para emitir una opinión válida. Cabe notar que estos indicadores se refieren a dos aspectos altamente sensibles de la labor judicial, como son la calidad de los fallos y la calidad del proceso judicial. En conclusión, no obstante ser este ámbito muy relevante, no se pueden obtener conclusiones terminantes.

Lo que sí se pudo medir en este ámbito, es la percepción de servidores judiciales, abogados litigantes y partes de las causas, respecto a la calidad de los fallos, del proceso judicial, y de la ejecución de sentencias. El resultado obtenido es regular, lo que quiere decir que los encuestados no perciben un mejoramiento en estos aspectos, pero tampoco perciben un deterioro en la calidad de fallos, procesos y ejecución de sentencias.

El segundo ámbito de impacto es el de accesibilidad. En este ámbito, de los seis indicadores definidos, se pudo comprobar un positivo impacto en cuatro de ellos. Los dos restantes son indicadores del entorno (litigiosidad y número de jueces por cada 100.000 habitantes). En este caso impacto positivo quiere decir que los valores de los indicadores han mejorado entre 1998 y el año 2002, como es el caso, por ejemplo, del número de jueces por cada 100.000 habitantes. La percepción de los encuestados es también positiva.

En este ámbito cabe destacar la variación que ha tenido la tasa de litigiosidad entre 1998 y 2002. Esto es relevante, porque es una variable que incide directamente con la demanda que debe satisfacer el sistema judicial. Así, si la litigiosidad es alta o está en constante aumento, significa que el sistema judicial tendrá que destinar cada vez más recursos para satisfacer esa demanda, o bien aumentar drásticamente la productividad de sus recursos, ya que de lo contrario se produciría un congestionamiento de los tribunales, con las consiguientes demoras en la tramitación de asuntos, probablemente con un deterioro en la calidad de atención ante el congestionamiento, y con un posible deterioro en la calidad de las sentencias, al tener que atender tantos asuntos.

El tercer ámbito es el de la eficiencia. En este caso, de ocho indicadores, se obtiene un impacto positivo en tres de ellos, en uno no se percibe ni mejoramiento ni deterioro, y en otros cuatro no hay información suficiente para una evaluación válida. Cabe destacar que los cuatro indicadores en los cuales no se puede emitir una opinión fundada, se refieren a productividad administrativa o de áreas de apoyo. En cambio, en los ámbitos en que se evalúa la productividad en terminar causas, los indicadores son positivos. Sin embargo, es importante destacar que no obstante que la productividad por juez aumentó un 37% entre 1998 y 2002, lo que en términos macros es una buena cifra, no es menos cierto que entre materias se producen notorias diferencias, y es así como en algunas la productividad aumenta muy por sobre el 37% (por ejemplo tránsito), y en otras disminuye (caso de materia laboral). Al mismo tiempo, mientras hay circuitos que han casi duplicado su productividad, en otros esta ha disminuido, lo que es preocupante.

Los aumentos de productividad mencionados es una de las formas en las cuales el Poder Judicial ha respondido al notorio incremento en la demanda que recibe, expresada mediante el número de causas ingresadas. En el análisis de la litigiosidad, se mencionó que este índice, en su promedio para todas las materias y circuitos judiciales había aumentado un 44% entre 1998 y 2002. Esto, expresado en términos totales de aumento de la demanda, se traduce en un aumento neto de un 57% en el ingreso de causas judiciales.

Ante este aumento, el Poder Judicial ha respondido aumentando el número de causas terminadas en un 70% entre 1998 y 2002. Este resultado es importante, porque de haberse mantenido las tasas de producción de sentencias de 1998, actualmente los Tribunales tendrían altísimas tasas de congestión, lo que en la práctica sería un colapso del sistema.

¿Cómo se ha producido este notorio aumento en la cantidad de causas terminadas entre 1998 y 2002, que ha permitido solventar el también notorio aumento en la demanda?. En este caso, el aumento en la producción de sentencias ha venido por dos vías. Una de ellas es el aumento en el número de servidores judiciales y Tribunales. La otra es el aumento de la productividad de estos recursos. Si la productividad de los servidores judiciales se hubiese mantenido en los mismos niveles que en 1998, para aumentar la producción en un 70%, habría tenido que aumentar la cantidad de recursos del Poder Judicial en ese mismo 70%. Sin embargo, eso no ha sido así, dado precisamente por el mejoramiento en la productividad.

Mientras el número de causas terminadas aumentó, como ya se dijo, en un 70% (de 550.000 a 940.000 aproximadamente), el número total de jueces aumentó en un 24%, de 514 en 1998 a 639 en 2002. Esta combinación de cifras genera la evolución en la productividad por juez, medida como el total de asuntos terminados sobre el total de jueces.

Otro indicador relacionado con la eficiencia del Poder Judicial, lo constituye la tasa de congestión. Este indicador señala si el nivel de congestionamiento de los tribunales aumenta o disminuye. Haciendo un símil, se podría pensar en un estanque que tiene un cierto nivel de agua, con un desagüe y una llave por la que ingresa más agua. En este caso el nivel del estanque es el número de causas activas, el desagüe es el número de causas terminadas, y la llave de ingreso es el número de causas que ingresan. Si el flujo del desagüe es más pequeño que el flujo de la llave de entrada, quiere decir que el estanque irá aumentando su nivel. En cambio, si el flujo por el desagüe es mayor que el flujo de entrada, el nivel disminuye.

¿Qué ha pasado entre 1998 y 2002 con el nivel de congestionamiento de los Tribunales?. Si se calcula la tasa de congestión a nivel global, vale decir, considerando todas las materias y circuitos, la tasa de congestión que en 1998 era un 42%, en el 2002 llegó a un 30%. Esto quiere decir que a nivel global los tribunales se están descongestionando, es decir, su capacidad de terminar causas está siendo mayor que el ingreso de causas.

Sin embargo, es imprescindible hacer una distinción básica, que tiene que ver con que existen materias en las cuales el impulso procesal es de las partes, y otras en las cuales el impulso es del Poder Judicial. En el primer caso, la responsabilidad primaria de mover la causa es de las partes, y el Poder Judicial solo actúa reactivamente ante un estímulo externo. En este caso el que las causas se acumulen o no se tramiten todo lo rápido que podría ser, no es responsabilidad primaria del Poder Judicial. En cambio, en otras materias, como es el caso de lo penal, penal juvenil, violencia doméstica, entre otras, la responsabilidad de que la causa sea tramitada es del Poder Judicial.

Esta distinción, y el consiguiente cálculo de la tasa de congestión separando estos dos casos arroja resultados totalmente distintos. Es así como si la tasa de congestión promedio del total de causas en 2002 era de un 30%, para el caso de las materias con impulso en las partes, la tasa es de un 75%. En estas materias sí tiene sentido hablar de una alta congestión.

Sin embargo, para las materias en la cual el impulso procesal lo tiene el Poder Judicial, la tasa de congestión ha mejorado notoriamente, desde un 29% en 1998 a un 17% en 2002. Lo anterior significa que se está produciendo un descongestionamiento de causas judiciales en los Tribunales en estas materias.

No obstante estas buenas cifras, la percepción de los usuarios respecto a la eficiencia del Poder Judicial es solo regular, es decir no perciben que ha mejorado, aunque tampoco perciben un empeoramiento.

En cuanto a la previsibilidad del Poder Judicial, los tres indicadores muestran resultados positivos, incluida la percepción de los encuestados.

Respecto al ámbito de la prontitud, de los tres indicadores definidos, no se pudo obtener información en dos de ellos, y el tercero, que es la encuesta de percepción, muestra el peor resultado de todos los ámbitos consultados, incluso con valores promedio para el caso de los abogados litigantes de 1,5 en una escala de 1 a 5, lo que significa que este grupo evalúa este ámbito entre malo y muy malo.

Cabe notar las diferencias en la percepción entre circuitos judiciales. Mientras el promedio total es casi 2, que significa “malo” en la escala de evaluación, en San Ramón el promedio es casi 3, lo que es “regular”, y que está notoriamente por sobre el promedio de los otros circuitos encuestados.

El último ámbito tiene que ver con la calidad de atención. El único indicador, que es la encuesta de percepción, muestra un resultado regular, es decir, ni mejora ni deterioro.

Algunos aspectos globales relevantes de destacar en la encuesta aplicada, es que las percepciones de los encuestados en el circuito Judicial de San Ramón, son sistemáticamente mejores que las del resto de los circuitos judiciales encuestados, siendo como ya se expuso la diferencia más notoria la percepción respecto a la prontitud en la tramitación de asuntos.

Adicionalmente, los resultados de las encuestas muestran que en forma sistemática las percepciones más bajas son las de los abogados litigantes, y las mejores las de los Jueces.

## **5. Factores críticos de éxito de la reforma**

Tomando en cuenta el desarrollo del proceso de reformas judiciales y la ejecución del Programa Corte-BID, ha habido elementos positivos y otros perfectibles en su desarrollo. Respecto a los aspectos positivos que se considera importantes de destacar, se cuentan los siguientes:

### **Permanencia del liderazgo en el tiempo.**

Durante el tiempo de ejecución del programa ha existido un marcado liderazgo en la conducción del Poder Judicial, lo que ha permitido sortear dificultades y errores que pudieron haberse cometido.

Obviamente el hecho de que el liderazgo no haya sufrido cambios, facilita la continuidad de los proyectos a ejecutar, por cuanto no hubo pérdida de tiempo en reacomodos, revisión de enfoques, producto de cambios abruptos en la conducción estratégica del programa. Más bien por el contrario, se mantuvo una visión y objetivos claros.

### **Permanencia de la Unidad Ejecutora de Proyecto.**

Así como ha existido permanencia en el liderazgo conductor del Poder Judicial, ha ocurrido lo mismo en la conducción en la Unidad Ejecutora del Programa Corte-BID. Esto ha permitido mantener un esfuerzo sostenido en el desarrollo de las acciones propias del programa y una coherencia entre estas. La Unidad Ejecutora ha logrado conformar un equipo, con la suficiente flexibilidad para adaptarse a los requerimientos cambiantes de la ejecución del programa.

### **Transparencia en el manejo de los asuntos del Poder judicial**

Una de las referencias constantes y permanentes que se hacían por parte de los entrevistados, es el reconocimiento general del esfuerzo por hacer del Poder Judicial un poder público más transparente. Lo anterior permite la generación de confianza en la ciudadanía, siendo esto un factor de entorno que facilita la implementación de las acciones y medidas propias del programa.

### **Clara voluntad reformadora.**

Otro de los aspectos mencionados frecuentemente en las entrevistas, es la percepción de la existencia de una clara voluntad reformadora y la realización de esfuerzos de modernización por parte del Poder Judicial. En este ámbito, se señala que el Poder Judicial tiene una posición de liderazgo, en cuanto a instituciones públicas y poderes del estado se refiere.

### **Manejo de estadísticas desarrollado**

Existe en el Poder Judicial una cultura arraigada de manejo de estadísticas judiciales confiables, lo que pone a Costa Rica dentro de la vanguardia de los países de Latinoamérica en este ámbito.

Muchos de los indicadores que se han mostrado en el capítulo previo no se hubiesen podido construir, si no se hubiese contado con la información estadística que se dispone en el Poder Judicial.

Sin embargo, es importante recalcar también que las estadísticas existentes no están concebidas para ser una herramienta de toma de decisiones periódicas, lo que limita su uso. En las recomendaciones se profundizará en este aspecto

### **Sostenido esfuerzo de modernización tecnológica**

Durante los últimos siete años ha existido un sostenido esfuerzo de modernización tecnológica, que no solo ha consistido en la compra de computadores, sino que también en el desarrollo de aplicaciones fundamentales para el apoyo a la labor judicial, como son los sistemas de seguimiento de causas, el sistema de información sobre el estado de las causas, el sistema de depósitos judiciales, los sistemas de apoyo al área administrativa, entre otros.

El buen uso de las tecnologías de información puede ser una herramienta de aumento de la productividad del sistema judicial.

## **6. Aprendizajes y Moralejas**

Siete años de acciones, de cambios, de ejecución de proyectos, deja sin lugar a dudas, una serie de aprendizajes que pudieran llamarse lecciones aprendidas, y que permiten, haciendo una mirada retrospectiva, señalar hechos concretos que no deben ser repetidos en futuras ocasiones, es especial si se toma en cuenta que está por iniciarse la ejecución de un segundo crédito con el BID.

### **6.1. Aprendizajes**

#### **El esquema de implantación fue muy ambicioso.**

La estrategia más común en este tipo de programas, que persiguen desarrollar resultados que posteriormente serán replicados al resto del país, es hacer los cambios en áreas que sirvan como piloto. Un requisito de estos pilotos, que actúan como verdaderos laboratorios, es que el riesgo esté más controlado que en otras áreas. Sin embargo, en este caso se partió con uno de los circuitos más grande, con todos los riesgos involucrados. Por otra parte, el utilizar un despacho que tiene una alta demanda de usuarios, complicó aún mas la implantación, lo que coadyuvó a la imagen negativa que hoy tiene la gente de los denominados Megadespachos. Las implantaciones posteriores en circuitos más pequeños han sido mejor llevadas y se han obtenido mejores resultados, pero las fallas naturales cometidas en la implantación de despachos grandes generó un impacto negativo que permanece en la mente de los usuarios del Poder Judicial, a pesar de los buenos resultados obtenidos en las siguientes implantaciones.

#### **La gestión de cambio hacia los funcionarios fue deficiente.**

Tal como se recoge en las entrevistas y en los resultados de las encuestas, los cambios no se hicieron acompañados de un adecuado tratamiento del tema de los recursos humanos, generando resistencias, rechazos e incertidumbre, que se traduce en un ambiente negativo por parte de los empleados del Poder Judicial hacia los nuevos procesos.

El manejo inapropiado de este tema además, obligó a realizar los cambios de forma drástica y de manera obligada hacia el personal, lo que va en detrimento del desarrollo eficiente de los nuevos procesos implantados.



**La difusión hacia el interior y exterior del PJ fue deficiente.**

No existió una estrategia de difusión interna y externa, que permitiera dar a conocer al personal y al usuario los efectos, implicaciones, impactos y beneficios de los cambios y reformas que se realizarían. Esto generó resistencias internas y externas, naturales en procesos de cambios, pero que pueden disminuirse considerablemente y hasta convertirse en motivación al cambio, con la existencia de una estrategia comunicacional bien llevada.

Hoy en día, muchas de las personas entrevistadas no conocían el contenido del programa, llegando la desinformación hasta los magistrados de la Corte Suprema de Justicia.

**No hubo monitoreo de indicadores de impacto, que permitieran reenfocar los esfuerzos.**

Durante la ejecución del programa, no se definieron indicadores de impacto, que permitieran, previa definición de cómo serían medidos, evaluar el desempeño de las acciones implantadas, con el fin de profundizar en aquellas áreas que se requiriera o reenfocar esfuerzos en soluciones alternas que permitieran mejorar los desempeños.

Esta ausencia de indicadores, dificulta la toma de decisiones sobre el desarrollo de las acciones y proyectos ejecutados, al no poder medir como ha impactado en los servicios que presta el Poder Judicial los cambios llevados a cabo.

**La ejecución del Programa Corte-BID se entraba por el proceso de toma de decisiones seguido.**

El hecho de que todas las contrataciones administrativas derivadas de la ejecución del primer préstamo del BID, pasaran por la aprobación de la Corte Plena, dificultó operacionalmente el desarrollo a tiempo de muchos de los componentes, ya que esta centralización en la toma de decisiones constituyó un cuello de botella en la agilización de muchos temas operativos, por las múltiples ocupaciones que la Corte Plena tiene.

Por otra parte la ejecución del programa demandó decisiones estratégicas de gran relevancia, que deben ser tomadas por la Corte Plena, que en casos destacados, como es lo referente al modelo de gestión de los despachos judiciales, llevó mas de cuatro meses, lo que también representó retrasos en el desarrollo de las actividades del programa en el tiempo preestablecido.

**El componente de capacitación muestra claras debilidades.**

El componente de capacitación fue el que tuvo el desempeño más bajo, tal como fue expuesto en el capítulo referido a los resultados del programa, entre otras cosas debido a:

- Las decisiones que debían ser tomados sobre la ejecución de la capacitación no fueron tomadas a tiempo por quienes tenían la responsabilidad de hacerlo.
- Hubo falta de acompañamiento por parte de la Escuela Judicial con el desarrollo del componente
- Existió una alta rotación en la dirección de la escuela judicial.
- El programa de formación inicial de jueces, fue una iniciativa que se puso en práctica tardíamente por la falta de decisión en la materia.

## **6.2. Moralejas**

Todas estas lecciones aprendidas constituyen una oportunidad de mejora a futuro. Justamente cuando se esta dando inicio a un segundo crédito, resulta de gran importancia, no solo obtener una memoria de las prácticas acertadas, sino también de los errores cometidos, con el fin de no repetirlos. En tal sentido, hay una serie de *moralejas*, que pueden ser muy útiles en el desarrollo del segundo programa.

### **Definir qué y como quiere impactar, y tener claro como se medirá**

Cada uno de los proyectos que se vayan a ejecutar debe tener claro que servicio o proceso va a impactar, como lo hará y de que forma será medido, de forma de ir evaluando el desempeño de este. Se debe hacer un esfuerzo en lograr que cada uno de los proyectos impacte positivamente en el servicio que presta el Poder Judicial, es decir que el usuario pueda percibir la mejoría de este.

### **Todas las iniciativas deben formar parte de una intervención coherente**

Es decir, todos los proyectos deben guardar una coherencia entre sí, y deben ser parte de un plan estratégico diseñado para lograr los objetivos generales que se hayan planteados. No resulta conveniente desarrollar proyectos que no formen parte de un sistema de mejora y modernización planificado y estructurado.

### **Se debe tener una coordinación de excelencia entre todas las iniciativas de reforma, no solamente las financiadas por el BID.**

El proceso de reforma y modernización judicial abarca ámbitos mas allá de los que contempla el programa financiado por el BID, por lo que resulta imprescindible que exista una estrecha coordinación entre todas las iniciativas de reforma, de forma de lograr que las acciones de cada proyecto no choquen entre sí, y se genere pérdidas de tiempo, duplicidad de esfuerzos y contradicciones entre los objetivos de unos y otros.

### **Adecuadas estrategias de comunicación y difusión son muy importantes.**

Tal como se ha escrito en puntos anteriores, la ausencia de una acertada estrategia comunicacional ha sido una de las fallas sensibles de este programa, lo cual debe ser revertido, diseñando una estrategia que permita mantener una comunicación con el personal del Poder Judicial y los usuarios de este. Una política comunicacional y de difusión que implique hacer sentir que se está tomando en cuenta a los actores internos y externos, de manera de ir generando apoyos y ayudas en los procesos de cambio, así como de ir venciendo las resistencias propias de procesos de cambio, además de ayudar en la mejoría de la imagen pública del Poder Judicial.

### **Ir promoviendo consenso en las reformas que se harán, sentando en la mesa a actores internos y externos con poder de decisión.**

En las entrevistas realizadas, se evidenció que existe un reconocimiento público al Poder Judicial, como un poder público que esta haciendo esfuerzos serios y sostenidos para modernizarse. Sin embargo, también hay un marcado nivel de desconocimiento de cual es el camino que se esta transitando, y existe la percepción de que no se han generado consensos sobre el camino que se debe tomar en la reforma. En tal sentido, se pudo

observar una clara disposición de actores representativos de la sociedad costarricense, en colaborar con el proceso de reforma y modernización del Poder Judicial.

Medios de comunicación, legisladores, representantes gremiales, de institutos de derechos humanos, entre otros, mostraron su disposición colaborar con el Poder Judicial con el fin de ayudar en el esfuerzo de modernización.

Tomando en cuenta esto, resulta altamente conveniente, generar un espacio de participación y discusión de distintos actores representativos, sobre la modernización del Poder Judicial, que logre consensos importantes y acciones concretas que agilicen y faciliten el camino de estas reformas.

Para el Poder Judicial, esta sería una oportunidad de difundir los objetivos y alcances de las reformas, la forma como estas impactarán en el servicio que presta el sistema judicial, y permitiría lograr apoyos importantes para el éxito de estas iniciativas.

Este debe ser un espacio que tenga un claro nivel de formalidad, con reglas claras de funcionamiento, con claridad en los objetivos, alcances y limitaciones de la participación de los actores y su conjunto.

Esta instancia pudiera denominarse, a manera de ejemplo Consejo Nacional de Modernización, y tendría una función meramente asesora. La Unidad Ejecutara del Programa Corte-BID, debería fungir como motor que organice, coordine y monitoree el cumplimiento de los acuerdos que ahí se lleguen.

#### **El liderazgo colectivo y compartido.**

Es muy importante lograr involucrar a los magistrados de la Corte en el programa, promoviendo un liderazgo colectivo y compartido, que los haga “dolientes” del proceso de reforma, que logre disminuir las resistencias que puedan existir sobre algunos temas, y que permita apuntalar las acciones y proyectos, de manera de agilizarlos y generarles la viabilidad necesaria para que estos sean exitosos.

#### **Asumir el recurso humano como una prioridad.**

Las acciones por venir, que estén enmarcadas dentro del programa, deben tener como componente el manejo estratégico del recurso humano en la gestión de los cambios, como una forma de asegurar la implantación exitosa de los futuros proyectos.

Parte de las acciones a realizar es el mejoramiento del clima laboral, que de acuerdo a una encuesta realizada, no es de lo mejor.

## 7. Recomendaciones y conclusiones

Al momento de determinar si globalmente el programa, o en un contexto más amplio las reformas judiciales, han tenido impactos positivos, se debe determinar desde el punto de vista de quién se responde la pregunta.

En primer término, desde una perspectiva global, y desde el diseño de políticas públicas, las reformas judiciales han tenido un impacto positivo sobre ámbitos relevantes, como es la accesibilidad a la justicia, la eficiencia (principalmente en cuanto a productividad de los recursos humanos para terminar causas) y la previsibilidad de la justicia. Respecto a la equitatividad, que incluye temas centrales como la calidad de los fallos y los procesos judiciales, no hay evidencia suficiente para una opinión concluyente. En cuanto a la calidad de atención no se perciben mejoras sustanciales, aunque tampoco se percibe un deterioro. Sin embargo, la prontitud de las causas judiciales es mal evaluado, a través de una encuesta de percepción de usuarios.

**En términos amplios y simplificados, se puede decir que hoy la justicia en Costa Rica es más accesible, más previsible, más eficiente y productiva, pero no ha mejorado la calidad de atención a sus usuarios, no se sabe si la calidad de los fallos y los procesos ha mejorado y su prontitud es mal evaluada por servidores judiciales y por abogados litigantes y partes de las causas.**

La evaluación del Programa, desde el punto de vista del BID debería ser buena, ya que los resultados alcanzados en los proyectos financiados por el programa, e implementados en algunos circuitos judiciales que actuaron como pilotos, han sido en su mayoría difundidos al resto de los circuitos judiciales del país, con cargo al presupuesto del Poder Judicial.

Esto es un logro importante, especialmente si se lo compara con otros programas de cooperación en América Latina, donde es habitual que los gobiernos tengan problemas para expandir con cargo a sus presupuestos los resultados de proyectos pilotos.

Sin embargo, desde el punto de vista de los servidores judiciales la evaluación global no es suficiente, ya que los resultados de los indicadores muestran fuertes variaciones entre materias y entre circuitos judiciales. Si bien es cierto la accesibilidad y eficiencia muestran importantes resultados positivos desde el punto de vista del sistema judicial en su conjunto, no es menos cierto que en algunas materias la productividad ha disminuido, o bien ha aumentado marginalmente, muy por debajo del promedio global. También los resultados muestran que existen notorias diferencias en los resultados entre circuitos judiciales, incluso para una misma materia, tanto en los indicadores de eficiencia, como en la opinión de servidores judiciales, abogados litigantes y partes de los asuntos judiciales.

Esto indica que si bien a nivel global las reformas judiciales muestran resultados concretos positivos, a nivel de determinadas materias y circuitos, los resultados no son buenos. Sin duda este es uno de los aspectos que debe ser mejorado próximamente, ya que existen las

condiciones objetivas para que los buenos resultados globales se expresen en todas las materias y circuitos judiciales.

Otro punto de vista desde el cual es posible evaluar el impacto del programa, es el de la economía en el uso de los recursos públicos. En primer término, y considerando que el presupuesto real anual del Poder Judicial se sitúa en torno a los 160 millones de dólares, aunque cerca del 70% del presupuesto del Poder Judicial está destinado a gastos de personal, el Programa ejecutó cerca de 11 millones de dólares en un período de siete años, lo que implica que el monto del Programa es prácticamente marginal respecto a los gastos del Poder Judicial.

No obstante este bajo porcentaje que representa el Programa dentro del presupuesto judicial, los proyectos llevados a cabo han permitido generar productos que se han ido implementando en otros circuitos judiciales, con cargo al presupuesto corriente judicial.

La pregunta que cabe hacerse, desde el punto de vista del uso de los recursos públicos, es por qué destinar estos recursos a justicia, y no usarlos por ejemplo en otras áreas como salud o educación. **¿Es la rentabilidad económica y social de estos recursos, mayor que en esos otros sectores?** Sin duda la respuesta a esta pregunta no solo tiene una respuesta técnica, sino que también política, y en este sentido, el que el Poder Judicial tenga los instrumentos para medir el impacto de las reformas que está llevando adelante, es una valiosa herramienta para darle un sustento técnico más fuerte a la discusión presupuestaria.

En otro orden de ideas, se quiere destacar que el contar con valores numéricos para los 25 indicadores definidos, si bien estos son claramente perfectibles, permite sentar las bases para generar una discusión más amplia e informada sobre el impacto de las reformas judiciales. Los indicadores proporcionan una medición esencial para discutir si efectivamente se ha mejorado, ya que **no es posible mejorar sin medir** esos supuestos mejoramientos. Solamente con antecedentes válidos, es posible saber en qué dirección moverse.

Por otra parte, y considerando los indicadores medidos, y desde un punto de vista global, se puede decir que **el Poder Judicial de Costa Rica ha tenido resultados positivos verificados** en la implementación de las reformas judiciales.

Sin duda que es necesario profundizar las mediciones, para saber por qué hay tantas diferencias en indicadores relevantes (productividad, tasa de congestión, entre otros) entre distintos circuitos y materias, ya que las mejores prácticas de algunas áreas podrían replicarse a otras. Sin embargo para poder hacer eso, **es necesario estar monitoreando permanentemente los indicadores, y tener un mecanismo que permita actuar rápidamente**, y no solo quedarse en la medición histórica y extemporánea.

Los 25 indicadores es conveniente que se lleven a nivel de los circuitos judiciales, y sean discutidos y utilizados a este nivel, lo que además abre la posibilidad de perfeccionar la forma en que se mide el impacto y desempeño de la labor judicial. Esta acción permitiría generar un lenguaje y entendimiento común entre los distintos circuitos respecto a lo que se

considera buen desempeño, y daría las señales concretas de cuales son las metas que se espera alcanzar en cada caso, orientando los esfuerzos de reforma con un norte común.

Finalmente, cabe destacar que, a diferencia de lo que ocurre con otros ámbitos, como el empresarial o el político, en el Poder Judicial no existen las motivaciones estructurales para que se gestione el mejoramiento continuo de su desempeño.

¿Qué significa esto?. En el sector empresarial, si una empresa tiene un bajo desempeño, en el largo plazo mejora o desaparece. En el ámbito político, si una autoridad pública tiene un mal desempeño, la ciudadanía no votará nuevamente por él o ella.

En cambio, en el Poder Judicial, si la institución tiene un buen o mal desempeño, lamentablemente es posible que eso no tenga ninguna consecuencia. ¿Cómo enfrentar esto? La respuesta está lejos del alcance de este trabajo, pero al menos se puede decir que el hecho que los indicadores de impacto sean conocidos, discutidos y analizados por una comunidad amplia, que abarque no solo a los servidores judiciales, sino que a la ciudadanía, permitiría generar al menos la presión para que el sistema judicial pueda mejorar, sin tener que depender de los talentos o capacidades circunstanciales de sus autoridades.

Adicionalmente, el que los indicadores sean conocidos y utilizados permitiría, como se mencionó, aunar esfuerzos para dirigirlos al logro de metas comunes y conocidas por todos los involucrados.

---