

Memoria del Proyecto Piloto de
Participación Ciudadana
en el Poder Judicial, Región Huetar Norte



Sistematización de la experiencia



Memoria del Proyecto Piloto de
Participación Ciudadana
en el Poder Judicial, Región Huetar Norte

Sistematización de la experiencia



Memoria del Proyecto Piloto de Participación Ciudadana
Sistematización de la experiencia
Zona Huetar Norte, del 2008 al 2011
Conamaj

323.042

P742m

Poder Judicial. CONAMAJ.

Memoria del Proyecto de Participación Ciudadana en el Poder Judicial : sistematización de la experiencia. Zona Huetar Norte, del 2008 al 2011 / CONAMAJ. --San José, C.R.: CONAMAJ, 2012.

96 p.

ISBN 978-9968-792-50-9

1. Poder Judicial 2. Participación Ciudadana I. TÍTULO

Créditos

Encargada de la sistematización:

Nataly Salas Rodríguez, Conamaj

Equipo del Programa de Participación Ciudadana involucrado en el proceso de sistematización:

Sara Castillo Vargas, Directora Ejecutiva de Conamaj

Ingrid Bermúdez Vindas, Coordinadora del Programa de Participación Ciudadana, Conamaj

Nataly Salas Rodríguez, Programa de Participación Ciudadana, Conamaj

Daniella Guevara Walker, Programa de Participación Ciudadana, Conamaj

Fotografías:

Programa de Participación Ciudadana, Conamaj

Diseño y diagramación:

Ana Catalina Lizano y Producciones ALPI Ltda.

Impresión:

Sepacolor

Comisión Nacional para el Mejoramiento de la Administración de Justicia (Conamaj)

Tel.: 2295-3322. Fax.: 2233-7776

Dirección electrónica: www.conamaj.go.cr

Advertencia: Este material está hecho sin fines de lucro y para el disfrute de todas aquellas personas que colaboran directa o indirectamente con la administración de la justicia "POR LO CUAL ESTÁ PROHIBIDA SU VENTA".

Contenido

Presentación	v
Introducción	vi
Consolidación del Programa de participación ciudadana en Conamaj	1
Planteamiento inicial de implementación del proyecto	1
Primeros contactos con la comunidad	8
Balance de la primera fase	19
Promoviendo la participación ciudadana	21
Acciones realizadas con servidoras y servidores judiciales	21
Acciones realizadas con las comunidades	24
Balance de la segunda fase	38
Revisión interna y consolidación del programa	41
Incidencia política a nivel de gobierno judicial	41
Momentos críticos del proyecto	47
Balance de la tercera fase	57
Análisis crítico del proyecto	59
Nuevas formas de participación ciudadana generadas en el marco del proyecto	65
Conclusiones	66
Recomendaciones para la sostenibilidad del proyecto	67
Referencias	70
Anexos	71

Lista de anexos

1. Propuesta de mecanismos de participación ciudadana en el Poder Judicial por parte del personal judicial en los talleres facilitados por Esteban Monge, Región Huetar Norte, marzo 2010	72
2. Avances del trabajo de los Comités Ciudadanos por la Justicia desde su conformación hasta el 2011	73
3. Resumen de los acuerdos tomados por Corte Plena y Consejo Superior sobre el PPC y las solicitudes planteadas en el marco del programa	75
4. Propuesta de Modelo de participación ciudadana en el Poder Judicial, diciembre 2009	77
5. Validación de la propuesta de Modelo de participación ciudadana con diferentes actores judiciales y otros relacionados al sector justicia. Conamaj, 2011	78
6. Aportes a la propuesta de Modelo de participación ciudadana en el Poder Judicial, 2011. Talleres de validación de la propuesta. Aportes integrados	80
7. Planteamiento metodológico para la sistematización del Proyecto de Participación Ciudadana	81
8. Caracterización de los cantones donde se desarrolla el PPC	87

Presentación

Con beneplácito les presentamos esta sistematización, producto de la necesidad de dejar plasmada la experiencia inédita que constituye el Proyecto Piloto de Participación Ciudadana en la Administración de Justicia. Ello atendiendo a su objetivo principal de democratizar la gestión judicial, con el interés único, transparente y genuino de transformar una cultura organizacional a una más democrática e impregnada de procesos participativos, tanto a lo interno como a lo externo, en su relación con la ciudadanía.

En este proceso se han querido romper paradigmas, no solo desde la perspectiva de la incorporación de la participación ciudadana en la gestión judicial, sino que también se asumió la sistematización tomando en cuenta el método que más se adaptara a las características del proyecto piloto desarrollado y a la necesidad de utilizar una metodología participativa, acorde con la filosofía del programa, mediante la cual diferentes actores sociales han enriquecido todas las etapas, desde la recopilación de los momentos históricos hasta la concreción de este documento.

Es así como, desde esta perspectiva de la producción de conocimientos propios, los resultados de la sistematización han permitido encauzar acciones y planeamientos, con el fin de mejorar los procesos que se están ejecutando en estos momentos y los que se van a ejecutar dentro del marco del Programa.

Al sistematizar entran en juego habilidades personales y profesionales, conocimiento para la aplicación de metodologías participativas para recabar la información de los momentos o periodos clave del desarrollo del proyecto piloto del Programa de Participación Ciudadana; además, una vasta revisión documental, diversidad de estrategias o instrumentos para recopilar la información, capacidad de análisis y síntesis, competencias que la licenciada Nataly Salas Rodríguez, encargada de la sistematización, posee y que le permitieron concretar este producto de gran valía tanto para Conamaj como para los Poderes Judiciales y aquellas instituciones que quieran incursionar en este tema.

Agradecemos a la licenciada Salas el haber aceptado este enorme reto, a las funcionarias y los funcionarios judiciales que enriquecieron la experiencia y participaron activamente en ella; pero especialmente a los Comités Ciudadanos por la Justicia, porque su espíritu de entrega y vocación de servicio para el bien común ha estado patente en todos los momentos en que el Programa de Participación Ciudadana ha dispuesto de los espacios para su participación. Gracias por su aporte para el mejoramiento de la gestión judicial. Esperamos que este documento sea útil a la comunidad judicial, a las personas y organizaciones que promueven la participación ciudadana y la democratización y a la institucionalidad pública, con el anhelo de que se vayan incorporando espacios y mecanismos de participación ciudadana en su quehacer.



Magistrado Román Solís,
Presidente de Conamaj



Máster Sara Castillo,
Directora Ejecutiva de Conamaj

Introducción

Se presenta a continuación un recorrido por los cuatro primeros años del Proyecto Piloto de Participación Ciudadana en el Poder Judicial (2008-2011), implementado por Conamaj en la Región Huetar Norte de Costa Rica, así como una descripción crítica de los momentos políticos más significativos para el Programa de Participación Ciudadana en este mismo periodo.

El Proyecto y el Programa, se enmarcan en una de las líneas de trabajo de la Comisión Nacional para el Mejoramiento de la Administración de Justicia, Conamaj, que más recursos y dedicación han merecido en los últimos años. La Comisión es un ente nacional que funciona como centro de coordinación y articulación de esfuerzos del sector justicia en Costa Rica, con miras a su fortalecimiento mediante la ejecución de programas y la coordinación entre las entidades públicas que lo integran, en procura de un desarrollo armonioso y ordenado del sector justicia, desde un enfoque de derechos, de género y de participación ciudadana.

Conamaj está conformada por nueve instituciones del sector justicia: la Defensoría de los Habitantes, el Ministerio de Justicia, la Procuraduría General de la República, la Facultad de Derecho de la Universidad de Costa Rica, la Comisión de Asuntos Jurídicos de la Asamblea Legislativa, el Colegio de Abogados, el Tribunal de Elecciones, la Contraloría General de la República y el Poder Judicial. Siendo este

último el socio principal, que le brinda los recursos económicos y materiales para su adecuado funcionamiento.

Como parte de su posición ética y política, Conamaj se ha caracterizado por ser transparente en todos los procesos que realiza y tiene la convicción de que para aprender es necesario revisar analíticamente aquello que hace. En atención a este posicionamiento, se dio a la tarea de construir una memoria crítica del desarrollo de uno de sus proyectos con mayor incidencia a nivel del sistema de justicia.

La posibilidad de revisar lo que se ha hecho permite identificar aciertos y desaciertos, y con esto replantear el camino de nuevas acciones, procurando reforzar lo que dio buenos resultados y definir las estrategias para mejorar lo que no funcionó.

Para hacer esta reflexión, se utilizó como base la metodología de sistematización de experiencias, planteada por Jara (1994), en la que se propone el desarrollo de una serie de pasos que guían hacia la reconstrucción histórica de la experiencia, etapa a la que se le da énfasis en este documento, y que se presenta como una memoria del proyecto.

Con base en esta propuesta metodológica, se definió el eje de sistematización sobre el que giró la reconstrucción histórica y el análisis de lo ocurrido. Este eje es la *contribución que ha hecho el proyecto a la generación de espacios,*

habilidades y herramientas para la participación ciudadana en el Poder Judicial, específicamente en la Zona Norte, así como la incidencia que esto ha tenido a nivel del Poder Judicial. El cual responde a los objetivos del Programa de Participación Ciudadana, del que se desprende el proyecto piloto.

Por tratarse de un proyecto tan amplio, se definieron tres grandes momentos de su desarrollo que permitieran hacer la reconstrucción histórica de manera ordenada y con un sentido lógico. Sobre estos momentos se recolectó y clasificó la información registrada y posteriormente el equipo de trabajo del proyecto analizó y complementó esta información, dedicando un taller para cada uno de los momentos definidos.

El presente documento se organiza sobre estos tres momentos, a saber:

- a. Establecimiento del Programa de Participación Ciudadana en Conamaj
- b. Promoviendo la participación ciudadana
- c. Revisión interna y consolidación del programa

La descripción de cada momento incluye una reflexión sobre los logros y las dificultades presentadas y la manera como estos favorecieron o afectaron el desarrollo del proyecto. Al final de cada apartado se realiza un balance de los espacios de participación ciudadana existentes, es decir previos a la implementación del proyecto,

y aquellos que han surgido gracias al proyecto; dando atención al eje de la presente sistematización.

Después de la revisión y reflexión sobre estos momentos se presenta un análisis crítico de lo ocurrido, lo que permite hacer una integración del relato con las motivaciones y condiciones que dieron pie para la concreción de lo que se fue realizando durante el periodo definido. A manera de síntesis dialéctica, este apartado permite comprender las dificultades por las que atravesó el desarrollo del proyecto y la flexibilidad que ha debido tener el equipo de trabajo para responder de manera creativa a los retos que se presentaron.

El documento finaliza con la exposición de las conclusiones que dejó el proceso de sistematización y cuestionamiento de la manera como se hicieron las cosas, para llegar a una serie de recomendaciones, dirigidas especialmente a asegurar la sostenibilidad del proyecto en la zona.

Esperamos que la información presentada pueda servir de referencia para quienes implementan proyectos similares y que las lecciones aprendidas en la definición, construcción, ejecución y replanteamientos de esta experiencia constituyan una base de partida para quienes aún desconocen cómo iniciar un proyecto de participación ciudadana.

Trabajo con servidoras y servidores judiciales

Fechas aprox. de
inicio y finalización

Objetivos

Contenidos trabajados y por qué

Identificar for.
de PC existentes
y nuevas

Investigar ^{los} al tema =
recibir insu
aplicación en la zona.

Introducir el tema de
- el PJ

Crear un espacio
a el diálogo y
a conocer el PC

Trabajar s/ tema

ventajas

sobre for-
y gene

herramientas
teóricas
definir la PC

Reconocer la impor-
tancia de la
P.C

Conocer que
piensan sobre la
apertura del PJ

Necesidades
ciudadanas para
un buen servicio
Percepción de la p.c.
posibles formas de
aplicación en la zona

~~Participación~~ Participación
ciudadana desde sus
puestos y posibilidades

Qué es PC y
su importancia
Cómo puede ser
la PC en el P.J.

Base jurídica de P.C.

Niveles de PC

Posibles formas
de PC

Reconocimiento
del PPC p
de funci

-difusi
-insum
de apl

Reconocimiento
parte de
narios

Contar con est
de la situación
despachos

-Gran número
partes capa

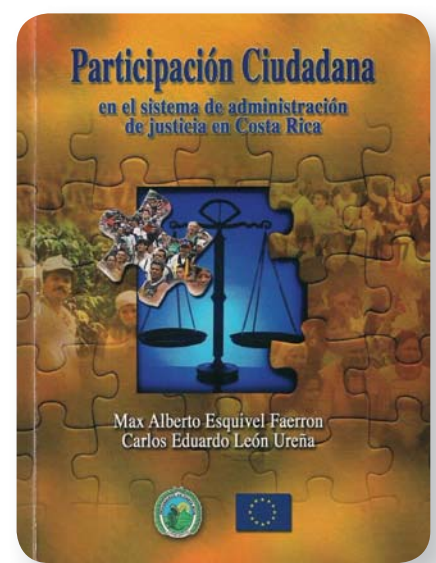
Consolidación del Programa de Participación Ciudadana en Conamaj

Planteamiento inicial de implementación del proyecto

1. Primeros acercamientos al tema de participación ciudadana

Conamaj se ha caracterizado por llevar a la práctica proyectos en temas novedosos a nivel de los sistemas judiciales latinoamericanos. Gracias a su interés por mejorar el acceso a justicia de poblaciones usualmente excluidas y a su apertura hacia metodologías poco tradicionales, es que los investigadores Max Esquivel y Carlos León se acercan a la directora ejecutiva de la Comisión en el 2007, para conocer su posición y solicitar colaboración en un estudio que estaban llevando a cabo: *Participación Ciudadana en el Sistema de Administración de Justicia en Costa Rica*.

Otro factor que motivó el contacto de los investigadores con la Comisión fue su antecedente de trabajo en el tema de participación ciudadana, que si bien había estado enfocado en publicaciones, era indudable su interés hacia esta gran temática. En el año 1999, Conamaj publicó el libro *Manual para la participación ciudadana: instrumentos y conceptos para la educación* (Salazar y otros), el





“La participación ciudadana es el interés de todos aquellos habitantes de las comunidades por los problemas comunes y también el análisis para buscar sus soluciones.”

Albán Arroyo Vega.
Cura Párroco de La Fortuna de San Carlos.

cual estaba orientado al planteamiento de una herramienta informativa que facilitara la exigibilidad de derechos por parte de la sociedad.

Con gran compromiso y reconocimiento de la importancia del tema y con base en la información de este manual, Conamaj decidió dedicar la Agenda 2002 a la Participación Ciudadana. Este material se pensó como una herramienta de uso cotidiano que facilitara “poner al alcance de los y las ciudadanas algunos elementos básicos que permitan y estimulen una mayor y más responsable participación ciudadana en todas las esferas de la ‘cosa pública’”. Esta publicación parte del supuesto de que “en la medida en que los ciudadanos conozcan los mecanismos y las formas de participación existentes y hagan uso de ellas, en esa medida los funcionarios públicos deberán realizar gestiones más transparentes y afines a los intereses y necesidades de las mayorías” (Agenda Conamaj 2002).

Después de un riguroso proceso de investigación, Esquivel y León dirigieron sus recomendaciones hacia el desarrollo de tres figuras que posibiliten mecanismos de participación ciudadana en el Poder Judicial, a saber:

- a) creación de los **Comités Ciudadanos por la Justicia**: entes que tendrían a cargo la formulación de políticas para un adecuado desempeño del sistema de administración de justicia respecto a la atención que brinda a determinados colectivos en desventaja social. Además tendrían el propósito de recopilar y presentar ante los juzgados insumos para que el juez o la jueza puedan conocer con mayor propiedad la realidad social en que imparte justicia y toda aquella información “de campo” que deba ser considerada para una valoración precisa de los asuntos a ser juzgados. Finalmente, proponen que estos comités se encarguen de ejercer el debido control social sobre las políticas judiciales decretadas a favor de esos colectivos, así como del desempeño del sistema de administración de justicia.
- b) presentación de **informes de labores de los Consejos de Administración de Circuito** a la comunidad local: mediante un acto público que propicie la interacción entre sociedad e institución, y como mecanismo de rendición de cuentas que favorezca el empoderamiento ciudadano y la realimentación al sistema judicial, con el fin de que se traduzca en una mejor prestación del servicio. Plantean que para implementar esta recomendación, es necesario que se incluya en la Ley Orgánica del Poder Judicial.
- c) formalización de las **Comisiones de Personas Usuarias**: mediante su reconocimiento en la Ley Orgánica del Poder Judicial y la promulgación de un reglamento que establezca las principales disposiciones sobre su conformación y funcionamiento.

Para que la creación de los Comités Ciudadanos por la Justicia sea efectiva recomiendan que esta labor recaiga en un órgano propio del sistema de administración de justicia, preferentemente uno en el que los ciudadanos puedan identificar una mayor cercanía con sus demandas no atendidas en el pasado y que pueda proponerse como una secretaría técnica. Los autores consideran a Conamaj como el ente indicado para asumir este rol, por lo que en su presentación ante las instituciones que



Max Esquivel y Carlos León en la presentación ante instituciones Conamaj de la investigación Participación Ciudadana en el Sistema de Administración de Justicia, 2008.

integran la comisión se plantea la posibilidad y se asume el compromiso público de implementar esta recomendación.

Tanto los autores de la investigación como las instituciones Conamaj, sabían que la puesta en marcha de las recomendaciones del estudio significaba el planteamiento de un cambio en la forma y concepción de administración de justicia y que esto implicaba la apertura del sistema hacia la ciudadanía, con la consecuente transformación hacia una institución más transparente en su accionar. Al asumir esta propuesta Conamaj confirma su compromiso de trabajo en temas novedosos, pero principalmente que aporten al mejoramiento del sistema de administración de justicia.

El reto consistía entonces en plantear un proyecto que diera respuesta a las debilidades identificadas en el estudio realizado, pero que además tuviera un componente que despertara el interés institucional y que no representara una amenaza que pudiera convertirse en una limitante para su ejecución.

Además de este requerimiento, Conamaj se vio ante la dificultad de no contar con el personal y los recursos necesarios para el planteamiento y ejecución de lo que se le estaba pidiendo. La falta de claridad sobre lo que implicaba el compromiso que se estaba asumiendo hizo que la Comisión se adentrara en un campo complejo y lleno de dudas sobre cómo llevar la teoría a la práctica, ya que las propuestas de la investigación resultaban propuestas puntuales que no podían estar aisladas de una estrategia a nivel de toda la institución, pero especialmente a nivel de gobierno judicial.

2. Incorporación del tema como parte del trabajo estratégico de Conamaj

Por su naturaleza, la Comisión define sus áreas de trabajo en el pleno de las instituciones que la conforman. En julio del 2007 se realiza la presentación del estudio en sesión ordinaria de Conamaj, y en la sesión de agosto “se retoma la propuesta de la investigación realizada por Esquivel y León, para que Conamaj se constituya en la Secretaría Técnica que promueva y coordine el funcionamiento de los Comités Ciudadanos en el sistema judicial. Después de discutir sobre la relevancia de esta iniciativa y considerando el interés que el Poder Judicial tiene de que se concrete, se aprueba la propuesta” (Acta de la sesión de agosto del 2007).



“Participación Ciudadana es una forma de que las personas sean escuchadas, que es algo que siempre han querido. Para que haya Participación Ciudadana, los usuarios deben saber como funciona y que hace el Poder Judicial.”

Bernardita Quirós Barrantes.

Servidora judicial, II Circuito Judicial Alajuela.

En esta misma sesión, la señora Olga Marta Mena, entonces vicedecana de la facultad de Derecho de la Universidad de Costa Rica, ofreció el apoyo de la Universidad para operativizar la propuesta; por distintas razones este trabajo conjunto no se dio y Conamaj asumió la responsabilidad total de la implementación.

Durante este periodo se pensaba que la Unión Europea, quien había financiado la investigación, podría igualmente apoyar con recursos económicos la realización del proyecto. Sin embargo, los recursos no llegaron y Conamaj debió realizar el proyecto con los fondos limitados que recibe del Poder Judicial.

Al asumir el compromiso, no había claridad en los representantes de las instituciones Conamaj sobre las implicaciones a nivel operativo de una iniciativa de este tipo, quedando en la dirección ejecutiva de la Comisión la tarea de armar el andamiaje que permitiera iniciar.

Desde el momento en que se toma el acuerdo hasta finales de ese año, se dirigen los esfuerzos a investigar cómo implementar lo solicitado. Para inicios del 2008 se logra incorporar una persona en Conamaj para que se encargue de la construcción de la propuesta de trabajo y definir la estrategia por seguir. La señora Marta Picado, quien laboraba en el programa Corte-BID, es trasladada a Conamaj por su experiencia en el desarrollo de proyectos y amplio conocimiento del Poder Judicial.

3. Creación de “teoría del programa” a través de propuestas de financiamiento

Durante la fase de construcción del proyecto hubo muchas dudas sobre el énfasis que debía tener, los actores que debían estar involucrados y los beneficiarios finales, por lo que se inició con la búsqueda de experiencias similares en otros países, el contacto con ONG's nacionales que tuvieran interés en ser contrapartes de la iniciativa y con otras instituciones públicas con experiencia en el tema.

Sin embargo no se identificaron iniciativas similares que pudieran dar una guía de cómo abordar el tema en el sistema judicial y cómo plantear un proyecto con los alcances deseados. Tampoco hubo interés por parte de las ONGs contactadas, ni experiencias similares en otras instituciones públicas, por lo que el personal a cargo se dio a la tarea de incursionar en el tema y construir propuestas de proyecto que se fueron adaptando a los aprendizajes adquiridos en su ejecución.

Así, el planteamiento inicial de trabajo se dirigió a la creación de dos proyectos piloto de Comités Ciudadanos por la Justicia, según lo recomendado en la investigación de Esquivel y León. Paralelamente se emprendió una intensiva búsqueda de fondos gracias a la cual se replanteó la estrategia de desarrollo del proyecto.

La primera decisión estratégica que se tomó fue plantear un proyecto piloto y no un programa a nivel institucional, esto para identificar posibles líneas de acción, medir la viabilidad política dentro de la

institución y probar si lo propuesto tendría los resultados esperados.

A pesar de que no se construyó un documento de proyecto específico para su implementación, este se definió a partir de las diversas propuestas de solicitud de fondos, donde se delinearon los objetivos y actividades que le fueron dando forma y contenido al Programa y al Proyecto piloto de participación ciudadana.

Para inicios del 2008 se contaba con varios documentos de propuestas de proyecto, las cuales tenían enfoques y objetivos diferentes de acuerdo con el donante al que estaban dirigidas. Sin embargo, se pueden extraer dos grandes frentes de trabajo: el primero puede considerarse como un planteamiento general de un programa y el segundo apunta a la definición del proyecto piloto, que corresponde a un componente del programa. En el **esquema 1** se presenta una reconstrucción de los lineamientos generales del programa y el proyecto piloto en los inicios de su planteamiento.

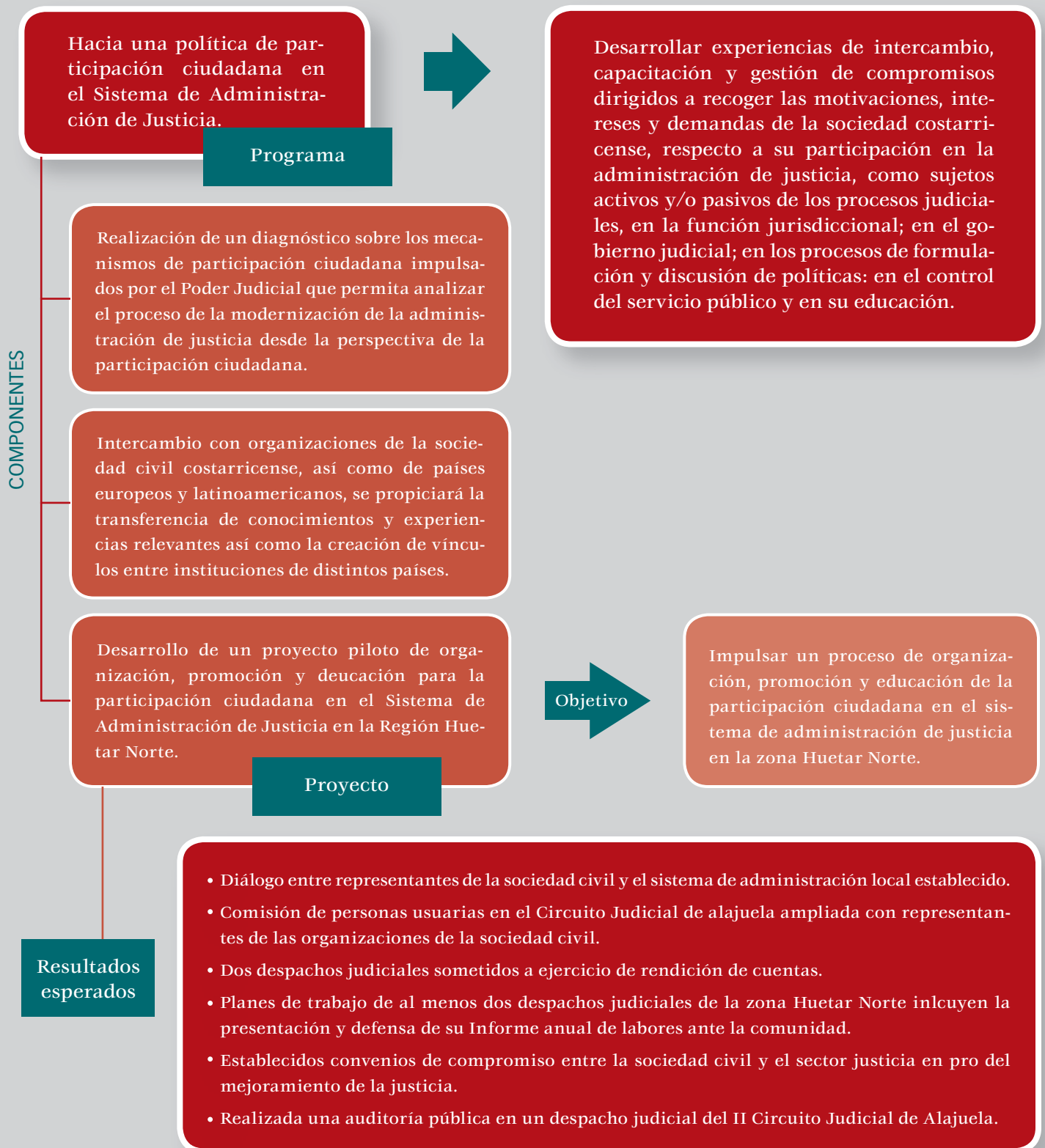


Como se puede ver en el esquema, la prioridad del programa se centra en tres componentes: a) la realización de un diagnóstico sobre los mecanismos de participación ciudadana en el Poder Judicial, b) el intercambio con organizaciones que trabajen en el tema y c) el desarrollo de un proyecto piloto de participación ciudadana en la Región Huasteca Norte. Este último pone énfasis en la organización, promoción y educación de la participación ciudadana, así como en la rendición de cuentas desde lo judicial hacia la ciudadanía.

En este periodo Conamaj debió tomar dos decisiones importantes a nivel político. La primera fue la definición de la zona en la que se iba a realizar el proyecto, acordando hacerlo en la Región Huasteca Norte por varias razones, en primer lugar porque ya existía camino andado en la zona con respecto al tema de participación ciudadana, gracias a la investigación realizada por Esquivel y León, que centró su trabajo de campo en esta zona. Otra de las razones fue la buena organización social alrededor de diversos temas, reflejada especialmente en Ciudad Quesada, donde se identifican más de 30 grupos organizados. Para tener una mejor comprensión del proceso realizado y la manera como se fue desarrollando el proyecto, es fundamental conocer algunas condiciones contextuales de la zona, que se presentan en el **anexo 8**.

Esquema 1

Reconstrucción de la propuesta de programa a partir de solicitudes de fondos



Por otro lado, según expresa Marta Picado (2012), quien fungía como coordinadora del PPC en sus inicios, ella propuso que se realizara en esta zona por las condiciones de los despachos judiciales y la calidad de la Administración, aspectos que, desde su experiencia como inspectora judicial, sabía que aseguraban el éxito del programa. Además, los diferentes órganos judiciales del circuito implementaban coordinaciones con la ciudadanía, desde la participación de la Fiscalía de Ciudad Quesada en la Red Contra la Violencia, el apoyo de algunos grupos organizados al OIJ para la identificación de actos criminales, hasta acciones de educación legal popular con la comunidad indígena Maleku por parte de la Defensa Pública, por lo tanto no se estaba partiendo de cero.

La segunda decisión, de gran peso estratégico, fue iniciar su ejecución como parte de un proyecto de Conamaj, sin integrarlo a la trama institucional del Poder Judicial de manera formal, para así dar los primeros pasos antes de plantearlo al gobierno judicial, esto por cuanto no se tenía certeza de la aceptación que podía tener la propuesta a nivel institucional. Por lo que se decidió empezar el piloto, probar si funcionaba y una vez que tuvieran resultados, presentarlos a las y los jerarcas, para su conocimiento y aprobación.

Es importante resaltar que si bien el tema de participación ciudadana había estado en la agenda del Poder Judicial desde el 2006, año en que se plantea y aprueba la existencia de la Comisión de personas usuarias ante Corte Plena (Gutiérrez y Quirós, 2011; pág. 22), el apoyo a la inclusión de la ciudadanía en otros espacios institucionales no era amplio, sino que se identifican algunos sectores reticentes a estas nuevas propuestas, por lo que era necesario visibilizar la necesidad de cambio institucional para garantizar un mayor apoyo en todos los sectores judiciales. Esta condición se fue generando conforme se obtuvieron resultados del proyecto, como se verá más adelante.

También se debe reconocer que aunque la Comisión tenía experiencia en el tema de participación ciudadana, no se contaba con un amplio expertise en el desarrollo de proyectos tan extensos. Así, la elaboración de las propuestas de financiamiento permitió plantear la justificación y base teórica del programa, la cual se fue depurando durante la implementación. Sin embargo, este planteamiento no definió claramente un marco estratégico que estableciera el cambio al que se quería llegar con el proyecto y cómo hacerlo.

Sobre esta limitación inicial, Alexander Matarrita (2012), administrador del Segundo Circuito Judicial de Alajuela, quien ha fungido como un aliado fundamental para la ejecución del proyecto en la zona norte, afirma que *“al inicio el proyecto no estaba muy claro, con mi conocimiento de la zona planteamos un acercamiento... Cuesta mucho evaluar cuando no existe un buen planteamiento, objetivos claros, metas. Para este proyecto no hubo un planteamiento previo, esa fase se obvió y ahora nos está haciendo daño”*.

La definición de una meta estratégica y objetivos claramente definidos, se fue construyendo poco a poco, dándole un gran peso al programa a nivel institucional.

Primeros contactos con la comunidad

1. Acercamiento inicial

Como parte de la estrategia de implementación del proyecto piloto, se realizó una serie de visitas a diferentes actores de la Región, con el fin de identificar las “fuerzas vivas” de cada comunidad, conocer las posibilidades de coordinación e intercambio en la zona, así como presentar la propuesta de trabajo del proyecto. Una de las principales alianzas realizadas en esta etapa fue con los medios de comunicación regionales, los cuales divulgaron información sobre el programa, invitaron a las actividades realizadas por el PPC en la zona y entrevistaron



Max Esquivel en el conversatorio sobre participación ciudadana en Ciudad Quesada, junio 2008.

al Magistrado Román Solís, presidente de Conamaj, al señor Francisco Dall'Anese, Fiscal General en ese momento, y a personal judicial de la zona, sobre temas judiciales y del programa.

A partir de esas primeras reuniones se programaron encuentros ciudadanos en las diferentes comunidades, los cuales estaban orientados a dar a conocer la realización del proyecto e identificar líneas de acción, así como posibles aliados y aliadas para su desarrollo.

La primera actividad realizada fue un conversatorio en los Tribunales de San Carlos, que marcó el inicio del proyecto y sirvió como primer ejercicio de discusión y debate sobre la temática. Durante esta actividad, el Magistrado Román Solís hizo una reflexión sobre el cambio de paradigma que está experimentando la sociedad costarricense y la apertura del sistema de administración de justicia hacia la

participación directa y al diálogo social. En la mesa principal estuvieron las señoras Sandra Urbina Mohs, Directora de la Oficina Iniciativa Popular de la Asamblea Legislativa, Ana Yancy Espinoza, Coordinadora del Área de Paz y Seguridad Humana de la Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano y el señor Max Esquivel Faerrón, Magistrado del Tribunal Supremo de Elecciones. Además se contó con una amplia participación de representantes de sociedad civil.

Después de la apertura del proyecto se realizó un taller sobre Metodologías para la participación ciudadana, apoyado por CEP-Alforja, al que asistieron un total de 82 personas de todos los cantones y representantes de las organizaciones de la zona. Esta actividad se realizó en Santa

Clara, en las instalaciones del Instituto Tecnológico de Costa Rica, y buscaba promover la reflexión “sobre el concepto de participación y las condiciones características que la metodología para su promoción debe tener” (Lugo, Picado y Castillo, 2008).

A partir de los resultados del taller se identificaron condiciones metodológicas necesarias para la ejecución del proyecto, entre las que se rescata que “para que existan las condiciones necesarias que hagan sostenible un proyecto de participación comunitaria se deben integrar aspectos tales como: un programa planificado, metodológicamente viable y sostenible que motive e incentive la interacción comunal de los distintos actores involucrados y que permita a través de evaluaciones periódicas medir sus logros o alcances. Establecerlo como un espacio que fomente y propicie la comunicación y el diálogo abordando temas que sean de interés para toda la comunidad y en especial relación con el funcionamiento de administración de justicia” (Lugo, Picado y Castillo, 2008).

Además de las recomendaciones metodológicas, las personas participantes construyeron una definición de lo que se puede entender por participación ciudadana, en la que se identifican cuatro componentes fundamentales que determinan las condiciones que posibilitan el ejercicio de una participación ciudadana efectiva:

- espacios constituidos
- bienestar de la comunidad
- derechos y deberes ciudadanos
- control o fiscalización de la función pública

Gracias a estos primeros contactos y la gran recepción de las comunidades, el PPC fue ganando soporte político dentro de la institución, como lo expone Matarrita (2012) al recordar que él recibió la orden explícita de la Dirección Ejecutiva del Poder Judicial de apoyar el proyecto. Este apoyo le dio tranquilidad a Conamaj, ya que el respaldo de la Administración Regional era fundamental para el desarrollo de las diferentes actividades en la zona.

Definición de Participación Ciudadana

Construida por las personas participantes del taller Metodologías para la participación ciudadana, Santa Clara, agosto 2008.

Las acciones tanto individuales como colectivas que realiza la sociedad civil, a partir de espacios construidos que fomenten el derecho a la información y la libertad de expresión, en donde se persigue el bienestar de la comunidad al contemplarse las necesidades, características y condiciones de sus habitantes, los cuales actúan al ser conscientes e informados de sus derechos y deberes como ciudadanos, principalmente el derecho a la información y libertad de expresión, además de buscar ejercer procesos de control o fiscalización de la función pública.

nota



2. Intercambio del programa con las comunidades

Posterior a esta actividad se realizó una serie de círculos de diálogo¹ en los cantones de Guatuso, Upala, Los Chiles, y Ciudad Quesada, así como en los distritos de La Fortuna y Pital y en la comunidad Maleku. Mediante estos encuentros se buscaba conocer la percepción de la población sobre el Poder Judicial, identificar sus fortalezas y debilidades, así como las posibilidades de las comunidades para aportar al mejoramiento del funcionamiento del Poder Judicial.

Según recuerda la señora Fiscal Adjunta, doña Alba Campos (2012), la idea inicial del proyecto era identificar soluciones con la participación de todas las personas involucradas para buscar respuestas a las necesidades de cada lugar y hacer conciencia para que se visibilizaran los problemas de la institución. Según el administrador regional, tanto el personal judicial como las mismas comunidades, percibieron el acercamiento como novedoso, ya que nunca antes se había realizado algo similar.

¹ La metodología de círculos de diálogo es “un proceso que reúne a personas que desean resolver un conflicto, reconstruir vínculos, brindar apoyo, tomar decisiones o realizar otras acciones en las cuales la comunicación honesta, el desarrollo de vínculos y el fortalecimiento comunitario son parte esencial de los resultados”. (Pranis, 2009).

Si bien con estas actividades se buscaba generar un enlace que facilitara la realización del proyecto en la zona, los resultados de estos encuentros no fueron los esperados, ya que eran tantas necesidades y problemas locales, que la discusión generada a partir de la primera pregunta del círculo demandó más tiempo del planificado y las participaciones se centraron en el incremento de la criminalidad en la zona, la ineficiencia de las instituciones públicas que atienden esta problemática, la burocracia institucional, el rezago con el crecimiento de la región, entre otras.

Pero además, se le achacaron al Poder Judicial deficiencias a nivel social que están fuera de su competencia, como el caso del “problema de las drogas y la desintegración familiar...” (Lugo, Picado y Castillo, 2008). La gran demanda ciudadana de problemáticas judiciales y fuera del ámbito judicial representó una dificultad para el proyecto en este punto, ya que se consideraba necesario dar respuesta a las diferentes solicitudes, no solo para mantener la credibilidad de las comunidades sino también porque se pensaba que esta debía ser la línea de trabajo del proyecto, sentando así la base para la “canalización de requerimientos ciudadanos”, tarea que demandó mucho tiempo y dedicación, como se verá más adelante.

La directora ejecutiva de Conamaj afirma que “la propuesta de acercamiento se desbordó, porque hay cosas que a la gente le duelen..., la gente se quejó y el equipo optó por así permitirlo, de modo que no se cumplió con el objetivo de lograr que las personas se manifestaran acerca de cómo debería llevarse a cabo la participación ciudadana en el Poder Judicial”.

Es importante anotar que la metodología de círculos busca generar espacios de diálogo enmarcados en la confianza entre las partes, lo que facilita la participación de todas las personas presentes; sin embargo, en reuniones de gran asistencia que abarcan temas tan complejos como la problemática de acceso a justicia, la dinámica se puede convertir en un espacio para plantear quejas y demandas, con la dificultad de concretar acciones o compromisos por parte de los actores presentes.

La información recopilada en estas actividades se agrupó en un documento diagnóstico, en el que se identifica la percepción que tienen las diferentes comunidades de la Zona Norte sobre el Poder Judicial y sus principales problemáticas respecto al servicio de justicia y de seguridad ciudadana.

Preguntas de los círculos de diálogo realizados en la Zona Norte entre setiembre y noviembre de 2008:

¿Qué opina usted del funcionamiento del Poder Judicial en la región?

Señale una fortaleza y una debilidad del servicio que brinda.

¿Qué aportes puedo hacer, como persona o como comunidad, para mejorar el funcionamiento del Poder Judicial en esta zona?

nota

En este documento se evidencia la confusión que tiene la población entre las funciones de diferentes instituciones públicas y la poca información que manejan sobre el quehacer y funcionamiento del Poder Judicial. A partir de estos resultados es que se plantea la necesidad de reorientar esfuerzos hacia la promoción de alternativas de información, educación y comunicación sobre este Poder de la República, ya que no se le puede pedir a la ciudadanía que exija sus derechos y participe en la toma de decisiones de servicios institucionales de los que desconoce el funcionamiento.

Es importante diferenciar este diagnóstico, construido a posteriori, del propuesto originalmente en el planteamiento del programa, el cual buscaba, entre otras acciones:²

- Identificar los alcances, obstáculos y carencias de las acciones emprendidas por el Poder Judicial que potencien la visión transversal de participación ciudadana.
- Identificar el grado de compromiso institucional en la aplicación de la perspectiva de participación ciudadana en el sistema de administración de justicia costarricense.
- Identificar propuestas viables encaminadas a profundizar el proceso de promoción de la participación ciudadana en el sistema de administración de justicia.
- Propiciar un proceso de elaboración y validación de una estrategia y metodología dirigidas hacia la definición de una política de participación ciudadana en el sistema de administración de justicia.
- Identificación de actores sociales relacionados con el sector justicia, de sus estructuras organizacionales, comunales de la zona citada.

.....

2 Objetivos del documento de solicitud de fondos presentado a Fundecooperación en julio de 2008 para la “Elaboración y validación de una estrategia y metodología para la promoción de participación ciudadana en el Sistema de administración de justicia. Región Huetar Norte, Costa Rica”. Esta propuesta no tuvo respuesta positiva.



Círculos de diálogo con la comunidad de Upala, 2008.



Primeros encuentros en Guatuso, 2008.

Número aproximado de participantes PPC 2008

Localidad	Número de participantes		
	Total	Hombres	Mujeres
Mesa Redonda (Ciudad Quesada)	79	42	37
Taller Santa Clara	82	43	39
La Fortuna	31	15	16
Los Chiles	28	15	13
Guatuso	38	21	17
Comunidad Maleku	31	16	15
Upala	63	42	21
Pital	24	11	13
Ciudad Quesada	19	10	9
Total	395	215	180

Tomado del informe de labores de Marta Picado, julio 2009.

- Recoger las motivaciones, intereses y demandas de la sociedad civil de dicha comunidad, respecto a su participación en la administración de justicia, como sujetos activos y/o pasivos de los procesos judiciales, en la función jurisdiccional; en el gobierno judicial; en los procesos de formulación y discusión de políticas; en el control del servicio público y capacitación.

El diagnóstico planteado en la solicitud de fondos no pudo ser realizado debido a la falta de financiamiento, ante lo que la señora Picado (2012) refiere que es importante que se retomara la propuesta, ya que considera importante conocer los aspectos institucionales y de las comunidades respecto a la participación ciudadana, acciones que se lograron concretar durante de la ejecución del proyecto.

Del proceso de consulta e intercambio con las comunidades de la Zona Norte sistematizado en el documento diagnóstico, se extraen las siguientes conclusiones:

1. Los ciudadanos/as en las comunidades visitadas reciben con beneplácito las visitas de los funcionarios/as judiciales y las aprecian como un esfuerzo para establecer un diálogo de calidad.
2. La población participante confía en la capacidad del Poder Judicial de resolver conflictos sociales.
3. Es patente de su parte el deseo de colaborar, aportar, contribuir, a mejorar el servicio que presta el sistema de administración de justicia, especialmente de las oficinas judiciales.
4. Se aprecia que varias de las demandas expuestas en cada una de las comunidades por parte de los/las ciudadanos/as son atendibles, de cumplimiento realista y cumplimiento está al alcance de las autoridades judiciales.
5. Se potencia el establecimiento y mantenimiento de espacios de coordinación y diálogo entre los/las ciudadanos/as y las autoridades judiciales.
6. Se privilegian los programas de educación legal popular como un medio de acercarse a la comunidad y como herramienta en la defensa de los derechos de los usuarios.
7. Se solicita mayor presencia y proyección de la Contraloría de Servicios del Poder Judicial.
8. Se reitera la necesidad de mejorar la infraestructura de las oficinas judiciales dand énfasis a mejorar la atención al público y a las víctimas de los hechos delictivos.
9. Fortalecimiento y capacitación del recurso humano fortaleciendo sus conocimientos de la realidad y características de la zona.
10. Se privilegian los mecanismos de resolución alterna de conflictos y la mediación en la solución de sus conflictos.



3. Devolución de resultados y establecimiento de acuerdos

Como parte del compromiso del trabajo con las comunidades, se planteó un proceso de devolución de los resultados obtenidos en las sesiones de intercambio. Este planteamiento respondía a la lógica de transparencia y rendición de cuentas que se encuentra en las bases de la participación ciudadana, así como a una estrategia para generar lazos con las comunidades que posibilitaran el trabajo conjunto. Igualmente, se buscaba sentar responsabilidad institucional sobre los aspectos que no estaban funcionando de la mejor manera, por lo que siempre hubo presencia de la Administración del segundo circuito judicial de Alajuela y, en algunas ocasiones, de jerarcas judiciales.

El hecho de dar respuestas a las demandas planteadas, sean estas positivas o no, refuerza la confianza y la credibilidad de la ciudadanía en el Poder Judicial y de las posibilidades de la comunidad de tener diálogos horizontales con la institucionalidad pública. Para la devolución de los resultados se realizaron sesiones abiertas con las comunidades, en las que se expusieron las acciones que había ejecutado el proyecto para dar respuesta a las inquietudes de la ciudadanía.



Actividad en la Fortuna, 2009. En el orden usual: Jorge Rojas, Director del OIJ; Alexander Mora, Comisión de Asuntos Jurídicos de la Asamblea Legislativa; Manuel Hidalgo, Presidente de ADIFORT; Román Solís, Magistrado Presidente de Conamaj; Luis Paulino Mora, Magistrado Presidente del Poder Judicial; Francisco Dall'Anesse, Fiscal General de la República; Magda Pereira, Magistrada de la Sala Tercera y Gilberto Corella, Presidente del Colegio de Abogados.



Encuentro de Devolución en Los Chiles, 2008.

En estos encuentros el equipo del PPC presentó los resultados y avances de los planteamientos realizados por la comunidad en la fase del diagnóstico, dando espacio para el intercambio de opiniones con las personas presentes. Llama la atención que, aunque la estrategia de convocatoria fue igual que para las actividades de consulta, la cantidad de participantes se redujo considerablemente; a pesar de esta disminución, se nota el agradecimiento de la comunidad por la devolución, ya que era la primera vez que una institución les presentaba los resultados de las consultas realizadas, según indicaron.

Parte de la estrategia asumida en ese momento por el equipo del proyecto fue consultarles a las comunidades sobre una problemática específica que quisieran tratar con el Poder Judicial, para continuar el enlace que se estaba creando. Solamente dos comunidades solicitaron este seguimiento, a saber:

- La Fortuna invitó a jerarcas judiciales para presentarles la problemática de seguridad en el distrito y plantear la necesidad de abrir una oficina de la Fiscalía, que pudiera atender la alta incidencia de asuntos penales, especialmente en delitos contra turistas. En julio del 2009 se realizó la reunión con la comunidad y jerarcas del Poder Judicial, a la que asistieron don Román Solís (Presidente de Conamaj), don Luis Paulino Mora (Presidente del Poder Judicial), don Francisco Dall'Anese (Fiscal General de la República), don Jorge Rojas (Director del OIJ), doña Magda Pereira (Magistrada de la Sala Tercera), Alexander Matarrita (Administrador del IICJ-Alajuela) y Alexander Mora (diputado presidente de la Comisión de Asuntos Jurídicos de la Asamblea Legislativa).

La Asociación de Desarrollo Integral (ADIFORT) ofreció un local para que se instale la oficina solicitada y las autoridades acceden a gestionar su apertura y los y las jerarcas presentes se comprometieron a revisar las posibilidades institucionales para la concreción de la solicitud planteada. El Departamento de Planificación realizó los estudios necesarios y recomendó la creación de una oficina de la Fiscalía, una de la Defensa Pública y un Juzgado Penal. Por limitaciones presupuestarias, estas oficinas se pusieron en funcionamiento hasta finales del 2012, pero en el intervalo

hubo siempre una relación transparente sobre las posibilidades de la institución para cumplir con el compromiso.

Para varias de las personas involucradas en el proyecto, la apertura de estos despachos es uno de los grandes logros del PPC (Matarrita, Orozco, Campos, 2012), ya que es un buen ejemplo de la incidencia que puede tener en una institución la gestión comunitaria y de cómo el compromiso por la búsqueda conjunta de soluciones da resultados positivos. Además permite la identificación de resultados tangibles del proyecto, lo que facilita la visualización de los resultados del proyecto por parte de la ciudadanía.

- Los Chiles solicita que se aborde el tema de apertura de la frontera con Nicaragua y el impacto que esto generará en el ámbito judicial, ya que las condiciones físicas, materiales y humanas de las instalaciones del Poder Judicial en el cantón no se consideraban suficientes para afrontar la eventual apertura. A esta actividad asistieron don Román Solís Zelaya (presidente Conamaj), Alexander Mora (diputado presidente de la Comisión de Asuntos Jurídicos de la Asamblea Legislativa), Max Solórzano (Contralor de Servicios del TSE), Alba Campos (Fiscal Adjunta de San Carlos), Alexander Matarrita (Administrador del IICJ-Alajuela), Alfredo Aguilar (Director Ejecutivo – Zona Económica Especial (ZEE)). La convocatoria fue amplia, lo que permitió un intercambio entre la comunidad y los invitados. En esta reunión no se llegó a ningún compromiso concreto, más que al traslado de las solicitudes a los entes correspondientes por parte de Conamaj.

A partir del análisis de esta situación y una segunda visita de jerarcas judiciales a la zona (en octubre del 2010 representantes de Consejo Superior, magistrados de la Comisión de Construcciones y jefes de la Dirección Ejecutiva se trasladaron a Los Chiles para conocer las condiciones de la zona), se aprobó la creación de un Juzgado Penal en este cantón, tanto por los eventuales cambios sociales que implican las zonas de paso fronterizas, como por las grandes distancias que tienen que recorrer las personas de este cantón para ir a Ciudad Quesada, donde se encuentra el Juzgado Penal correspondiente. Para las personas entrevistadas este fue otro gran logro del proyecto (Matarrita, Orozco, Campos, 2012).

Si bien ambas actividades fueron consideradas como un acierto para el proyecto, ya que fueron pedidas y organizadas por las comunidades, y a largo plazo se pudieron concretar algunos compromisos, no se puede obviar que muchas de las solicitudes responden a condiciones que no puede solventar el PPC por sí mismo, sino que requieren del compromiso de otros actores judiciales, así como ciertas condiciones de recursos que no siempre tiene a disponibilidad la institución.

Fomentar este tipo de actividades con las comunidades genera expectativas que no siempre podrán ser concretadas por la institución en el corto plazo ni por el proyecto por la particularidad de sus funciones, lo que puede llevar al eventual desencanto de la población con el PPC y con el Poder Judicial. Asumir esta línea de trabajo ha representado un desbordamiento de las posibilidades de respuesta por parte de Conamaj y la generación de falsas expectativas por parte de las



“La Participación Ciudadana implica que la población se vincule y sepa de los servicios que se brindan, incluyendo dar a conocer soluciones a las problemáticas, en asocio con el ente judicial y las fuerzas vivas de la comunidad.”

Edward Sandoval Galarza.
Fiscalía de Guatuso.

comunidades, por lo tanto es fundamental hacer encuadres claros al realizar este tipo de encuentros, tanto con las comunidades, para que comprendan que las posibilidades presupuestarias de la institución son limitadas, así como con los jerarcas judiciales, para que no asuman compromisos sin que exista seguridad que se puedan cumplir.

Otra crítica importante al desarrollo de estas actividades es el poco tiempo que se le da a la comunidad para expresar sus puntos de vista, dándole prioridad al uso de la palabra por parte de los y las jerarcas. Un claro ejemplo de esta situación es lo que ocurrió en la comunidad Maleku, ya que para la etapa de devolución asistieron varios jerarcas judiciales y, según recuerda la coordinadora de la Defensa Pública del Circuito, doña Zully Orozco (2012), se utilizó el tiempo de la reunión para que el personal judicial hiciera sus planteamientos, pero cuando se le dio la oportunidad a la ciudadanía les pidieron que no se extendieran. Esta llamada de atención a la metodología utilizada permite el reconocimiento de la importancia de que quienes están involucrados en la actividad conozcan y respeten la cultura local, y por supuesto, que tengan la sensibilidad social de darle el valor que todas las opiniones se merecen.

El proceso de devolución de los resultados hizo que el personal a cargo del proyecto cuestionara la lógica del trabajo que se había venido realizando y, especialmente, sobre lo que es y no es participación ciudadana. En atención a este cuestionamiento, en junio del 2009 se realizó una reunión en Conamaj para redefinir la orientación del proyecto hasta el momento, considerando una aproximación teórica de lo que se entiende por participación ciudadana, las lecciones aprendidas del proyecto y las posibilidades de Conamaj para darle seguimiento.

Esta reunión representa un antes y un después para el proyecto, ya que se logra reconocer que el énfasis que se había puesto en la resolución de mejoras físicas de los despachos judiciales, la canalización de demandas a lo interno y fuera del Poder Judicial, y la escucha de las quejas ciudadanas, no podían considerarse estrictamente como acciones de promoción de la participación ciudadana, sino que respondían más a una lógica paternalista de resolverle los problemas a las comunidades y a la institución, antes que promover la organización para que los diferentes grupos puedan demandar y aportar soluciones.

En este momento se vuelve necesario para el equipo revisar la teoría y plantear una concepción clara de participación ciudadana, especialmente porque se había venido trabajando desde una idea general propuesta en la investigación de Esquivel y León, la cual apuntaba hacia una acción concreta (la creación de los Comités Ciudadanos por la Justicia) y no a una propuesta amplia de integración del tema en una institución tan compleja como el Poder Judicial.

A partir de la reflexión generada, se dio un cambio de rumbo en el desarrollo del proyecto, hacia una visión más crítica de lo que es participación ciudadana y de las posibilidades del PPC de generar



procesos sostenidos con las comunidades y dentro de la institución. Al tratarse de un proyecto piloto, se tuvo la flexibilidad para ir adaptando su planteamiento según los requerimientos y reflexiones que fueron surgiendo durante su desarrollo, lo que le dio un carácter de proceso en constante construcción.

Balance de la primera fase: espacios existentes de participación ciudadana y nuevas formas propuestas en el marco del proyecto

Después de la revisión de lo realizado en el marco del proyecto en la fase de consolidación del programa y del proyecto piloto, resulta necesario hacer un balance de las formas de participación ciudadana existentes previamente a esta etapa del proyecto, cuáles se fueron proponiendo y concretando sobre la marcha, y en qué medida estas han sido asumidas por las comunidades y por la institución misma.

A continuación se presenta una matriz con las formas existentes antes de la implementación del proyecto y con aquellas propuestas durante esta primera fase. Al finalizar la reconstrucción histórica se hará un balance de cuáles de estas propuestas fueron concretadas y se mantienen funcionando.

Para el equipo actual del PPC es fundamental dirigir el proyecto en esta línea, no solo para garantizar la sostenibilidad de la iniciativa, sino también para favorecer el cambio institucional hacia una mayor apertura a la participación ciudadana.

Formas de participación existentes

- Comisiones de personas usuarias. Sin embargo éstas están conformadas únicamente por litigantes.

- Consejos ampliados. Esta práctica se realizó por poco tiempo.

- Charlas y talleres facilitados por el OIJ y la Defensa Pública.

- Participación del Poder Judicial en redes de instituciones públicas.

- Integrante externo en Consejo Superior. Es una persona representante de los abogados y abogadas litigantes y no de la sociedad civil.

Nuevas formas de participación propuestas

- Ampliación de integrantes en las comisiones de personas usuarias (no solo litigantes).
- Crear comités ciudadanos. Conformados por representantes de los diferentes grupos sociales de las comunidades del Circuito Judicial.

- Rendición de cuentas a la comunidad por parte de los Consejos de Administración de Circuito.
- Convocatoria abierta a ciudadanía a actividades judiciales.
- Visitas e interacción con las comunidades por parte de jerarcas judiciales.

- Talleres de promoción de la Educación Legal Popular.
- Interacción Poder Judicial - ciudadanía (reuniones, foros, talleres, ferias).
- Capacitación a la sociedad civil sobre el Poder Judicial.
- Información y comunicación del Poder Judicial en medios de comunicación locales.

- Auditoría ciudadana.
- Círculos de diálogo: espacio para interacción.

Promoviendo la participación ciudadana

Después de conocer las particularidades de la zona y el interés de los diferentes grupos locales por el tema de participación ciudadana, el PPC se planteó una estrategia de trabajo que permitiera ir generando espacios de participación a nivel institucional, a la vez que se potenciaran las herramientas para participar por parte de la ciudadanía.

Desde esta lógica, se realizó un trabajo intensivo de sensibilización con la población judicial durante el segundo semestre del 2009 y el primero del 2010. Con las comunidades se retomó el contacto a partir de marzo del 2010, cuando se inició el ciclo de talleres sobre participación ciudadana, que sirvieron de antesala para la creación de los Comités Ciudadanos por la Justicia, los cuales han posibilitado un intercambio constante con el personal judicial de la localidad. Para doña Zully Orozco (2012), la posibilidad de tener esa relación Poder Judicial-ciudadanía, es uno de los principales logros del proyecto, afirma que este tipo acercamiento era impensable en otras épocas.

Preguntas de los círculos de diálogo con funcionarias/os judiciales:

1. Como ciudadanos o ciudadanas, ¿qué entienden por participación ciudadana?
2. ¿Cuáles espacios o mecanismos se pueden potenciar en el Poder Judicial para la participación ciudadana?
3. ¿Cómo puedo contribuir, como servidor o servidora, con el programa de participación ciudadana en la administración de justicia?

nota

Acciones realizadas con servidoras y servidores judiciales

En el segundo semestre del 2009, el PPC enfocó todos sus esfuerzos al trabajo con funcionarias y funcionarios judiciales de la zona norte, con el fin de sensibilizar esta población sobre la importancia de la apertura institucional a la ciudadanía y la necesidad de incorporar estas prácticas en los despachos judiciales de la zona.

Recomendaciones de funcionarias/os judiciales de la Zona Norte para el potenciar la PC (2009):

A nivel institucional:

- Reforzar información que se brinda a la ciudadanía (puestos en las entradas de los edificios).
- Integrarse en espacios interinstitucionales y comunales.
- Propiciar la rendición de cuentas.
- Dedicar más esfuerzos para brindar un buen servicio.
- Desconcentrar decisiones (ej.: nombramientos a nivel regional).

A nivel comunal:

- Utilizar espacios ya existentes en las comunidades.
- Informar a la ciudadanía sobre el Poder Judicial.

Como primera estrategia para lograr el apoyo al PPC por parte de esta población, se realizaron círculos de diálogo en cada uno de los cantones involucrados en el proyecto durante el segundo semestre del 2009, seguidos de talleres de formación en participación ciudadana en el primer semestre del 2010. En estas actividades se procuró la participación de todo el personal judicial en los cantones de Guatuso, Upala y Los Chiles; esto no fue posible en Ciudad Quesada, debido al gran número de personal, por lo que se optó por realizar varios talleres que permitieran abarcar la mayor cantidad posible de población judicial, aunque el alcance fue limitado.

Mediante los círculos se buscaba “potenciar la participación ciudadana en la administración de justicia, específicamente en el II Circuito Judicial de Alajuela”. Sin embargo, la estructuración de los círculos y las preguntas realizadas guiaron el diálogo más hacia la identificación de la percepción sobre participación ciudadana que tenían las personas participantes.

El desarrollo del círculo permitió a las personas participantes reflexionar sobre el tema de participación ciudadana, construir su propia definición y pensar en la manera

como se pueden incorporar acciones de participación ciudadana a la práctica judicial. Quienes participaron en las actividades reconocieron que la participación ciudadana es un derecho que posee la ciudadanía de interacción con las instituciones públicas, y en este caso con el Poder Judicial; pero expusieron una fuerte queja contra el funcionamiento de la institución a nivel administrativo y plantearon que para que se dé la participación ciudadana en el Poder Judicial debe haber necesariamente un cambio a lo interno, afirmaron que primero se debe “ordenar la casa”.

Aunque en estos espacios de diálogo no fue posible definir compromisos por parte del personal judicial, si se permitió el seguimiento a la atención de los despachos por parte de la Administración Regional, que estuvo presente en todos los encuentros con el personal.



Después de este primer acercamiento al tema de participación ciudadana, se realizó un ciclo de talleres con los que se buscaba motivar una actitud de participación e interés ciudadano en el personal judicial, así como generar una reflexión sobre los procesos democráticos y la responsabilidad ciudadana que tiene la institucionalidad pública, incluido el Poder Judicial. La propuesta metodológica y su aplicación estuvieron a cargo de un consultor experto en el tema de participación ciudadana, tanto para los talleres con personal judicial como con ciudadanía.

Para esta población resultó interesante pensarse como ciudadanas y ciudadanos, lo que les permitió tener una visión diferente del servicio que brindan. Igualmente fue interesante ver como el tema

de la participación ciudadana en el Poder Judicial genera reacciones contrapuestas en la población judicial, así, mientras un grupo piensa que permitiría mejorar el servicio que brinda la institución, ya que esta conocería las necesidades de las y los usuarios; otro grupo argumenta que la función del Poder Judicial es muy técnica, por lo que no es conveniente que la ciudadanía intervenga.

De estos talleres surgió una serie de propuestas de mecanismos de participación ciudadana en el Poder Judicial que enriquecieron la propuesta planteada para Conamaj en el marco de una consultoría realizada en diciembre del 2009, la matriz se puede consultar en el **anexo 1**.

La metodología de los talleres incluía la declaración de compromisos por parte de las personas participantes, lo que posibilitaba

Declaración de compromisos, personal judicial de Ciudad Quesada, marzo 2010

nota

“El sistema democrático se sustenta en una adecuada división de poderes y en la confianza de la ciudadanía hacia sus instituciones. Por eso nos comprometemos a retroalimentarnos sobre la calidad del servicio que brindamos y a hacer los esfuerzos para lograr que la institución tenga una mejor comprensión de quienes son nuestros usuarios y sus necesidades, y, a partir de ahí, determinar el tipo de información y guía para un mejor servicio.”

el seguimiento y la sostenibilidad del proyecto en la zona. Algunos de los compromisos planteados apuntaban al fortalecimiento de las relaciones con otras instituciones, a garantizar un buen servicio y a la divulgación de información; por ejemplo, en Upala se organizaron para participar en la radio una vez cada quince días en un espacio cedido por la Radio Cultural especialmente para este fin.

Sin embargo, el cumplimiento de estos compromisos no se dio a cabalidad debido a la gran movilidad del personal judicial en la zona, ya que las personas que iniciaron con el proyecto fueron trasladadas poco tiempo después y quienes llegaron en su lugar no necesariamente tenían la misma sensibilidad e interés que sus antecesores; además, para el equipo del PPC resultaba difícil realizar actividades de sensibilización cada vez que cambiaba un funcionario o funcionaria judicial. Este factor ha representado una de las grandes limitaciones para la sostenibilidad del PPC en la zona.

Sobre el trabajo con funcionarias y funcionarios judiciales, doña Alba Campos (2012) afirma que *“faltó sensibilización, esto tiene que ser más riguroso para que entiendan que en un expediente hay una persona que pide justicia, y que en el tanto yo me relacione con toda esa colectividad estoy haciendo que eso que llamo justicia sea más humana. Muchos piensan que esto no vale la pena, que su función es únicamente resolver, ir a juicio y trabajar con los casos, pero mi labor no es hacer una función de concientización. Yo considero que es una percepción equivocada, porque si yo trabajo desde antes que se dé el conflicto y ayudo y colaboro, se a ayudar a disminuir mi trabajo después, ya cometido el delito hay que aplicar la represión, y si lo puedo evitar mejor, habría más satisfacción de los usuarios. Eso tiene que entenderlo el funcionario, que se debe a la ciudadanía. Hay que hacer más campaña de cambio de cultura judicial”*.

Acciones realizadas con las comunidades

1. Talleres sobre participación ciudadana

Si bien el trabajo con funcionarios y funcionarias judiciales es fundamental para la construcción y concreción de un programa de participación ciudadana en el Poder Judicial, igualmente lo es el trabajo con la ciudadanía, ya que esta es la razón de ser del servicio público y la referencia para generar el cambio institucional que se requiere.

Es así como, con el fin de reforzar el primer acercamiento realizado con las comunidades de la zona, y en atención a la falta de información sobre el Poder Judicial identificada en el proceso de diagnóstico, se planteó la realización de una serie de talleres que propiciaran el desarrollo de ambientes de aprendizaje en el tema de participación ciudadana en las comunidades de la Zona Huetar Norte: Guatuso, la comunidad Maleku, Upala, Los Chiles, La Fortuna y Ciudad Quesada.



Comités ciudadanos por la justicia y Comisión de personas usuarias, en Río Celeste, Guatuso, agosto 2012.

Con este trabajo se buscaba el desarrollo de habilidades para la participación ciudadana en las comunidades mencionadas, lo que apunta al empoderamiento en materia de participación y exigibilidad de derechos; esto, por cuanto para el desarrollo de un proyecto de participación ciudadana en una institución tradicionalmente vertical, es necesario una ciudadanía informada, capaz de reclamar por su derecho a un servicio público respetuoso y de calidad y a que las y los funcionarios públicos rindan cuentas del trabajo que realizan.

Este proceso generó en las personas participantes una amplia reflexión sobre el concepto de participación ciudadana y la comprensión de por qué el Poder Judicial tiene interés de abrirse a la ciudadanía. Además, se apuntó hacia la promoción de una ciudadanía activa y de las capacidades para participar de la gestión pública, haciendo énfasis en la participación como derecho. Este abordaje motivó a la participación y al reconocimiento de la responsabilidad cívica de ejercer control ciudadano.

Los diferentes grupos reconocieron que para lograr esto es indispensable tener acceso a la información, que las y los ciudadanos sepan cuál es la estructura y el funcionamiento de las instituciones públicas y cuáles son sus derechos y deberes como parte de una ciudadanía interesada por el buen funcionamiento del Estado.

La metodología de los talleres incluía la valoración de la institucionalidad pública en aspectos como cercanía y relación con las comunidades. Sobre este tema se identificó que en general las personas participantes tienen una visión del Poder Judicial como una institución lejana y consideran su relación con las comunidades como negativa, excepto en La Fortuna y Los Chiles, donde es visto como cercano y de manera positiva.



Taller de participación ciudadana en Upala, 2010.

Es importante anotar que la asistencia a los talleres fue baja, especialmente en Guatuso y Ciudad Quesada, por lo que la incidencia esperada no se pudo lograr. Para paliar esta falta se hizo una nueva ronda de talleres, esta vez ejecutados por funcionarios de Conamaj. El consultor encargado del proceso justifica la poca participación con varias hipótesis:

- existe un escaso interés de una parte mayoritaria de la ciudadanía en participar en los asuntos de orden público
- esto también puede tener relación con la forma como la ciudadanía percibe al Poder Judicial y con la forma como el Poder Judicial se posiciona frente a la ciudadanía
- temas como los que se trabajaron en los talleres, a los cuales se hacía referencia cuando se realizaba la convocatoria (participación ciudadana, derechos humanos, relación Estado-ciudadanía, capacidades ciudadanas, democracia y democratización) no son temas que las personas identifiquen como de interés inmediato.

A lo que el equipo de PPC agrega que existe poca organización social interesada en temas de justicia y que la manera de realizar la convocatoria es fundamental para despertar interés en la gente, generar confianza, empatía y algún grado de curiosidad.

A pesar de esta limitación la participación fue diversa y activa. La evaluación de los talleres fue positiva en todos los casos. Finalmente, el consultor recomendó darle seguimiento a la relación que se pudo tejer con quienes participaron, para tenerles como agentes multiplicadores de información y aliadas y aliados para futuras convocatorias y que acerquen a otras personas al proceso.

2. Comités Ciudadanos por la Justicia

Al terminar el proceso de capacitación, surgió en el programa la interrogante sobre cuál puede ser la mejor manera de darle seguimiento al trabajo realizado con las comunidades y concretar un espacio fijo de intercambio con el Poder Judicial, por lo que se retomó la propuesta realizada por Esquivel y León (2007), de crear comités de ciudadanas y ciudadanos que representen a sus comunidades y que sirvan de enlace con el Poder Judicial.

Es entonces cuando se inicia el proceso de conformación de los Comités Ciudadanos por la Justicia, como entes auxiliares del Poder Judicial. Su principal tarea es desarrollar actividades para facilitarles a las personas que habitan en las comunidades de la zona el acceso a los servicios que brinda el Poder Judicial. Esto incluye educación e información sobre servicios y leyes, consulta ciudadana sobre sus principales necesidades en relación con los servicios que brinda el Poder Judicial en la zona, control ciudadano sobre el servicio que se brinda en los despachos locales, entre otros.



Reunión del Comité de Upala, julio 2011.

La instauración de los comités estuvo determinada por la existencia de despachos judiciales en la zona, correspondientes a los cantones de Guatuso, Upala y Los Chiles. Para el caso de La Fortuna no se creó Comité porque la Asociación de Desarrollo Integral es muy fuerte y ha fungido como un grupo con el que el Poder Judicial puede establecer el diálogo con facilidad.

En Ciudad Quesada se colaboró con la Contraloría de Servicios en la conformación de la Comisión de Personas Usuarias, figura creada por esta instancia desde hace más de diez años, como referente externo para la mejora de los servicios judiciales. Estas comisiones están conformadas principalmente por abogados y abogadas litigantes y, en algunos casos, por representación de instituciones públicas; sin embargo, para este caso particular el PPC propuso su creación desde una metodología participativa y democrática, pero que además garantizara la integración de representantes de la sociedad civil, como eje fundamental para propiciar procesos democráticos, y para incorporar una visión plural y amplia del servicio que brinda el Poder Judicial en la zona, lo que implica también un cambio en sus funciones y rango de acción. Igualmente la conformación de los Comités se realizó utilizando metodologías participativas y con convocatorias abiertas a toda la comunidad.

El trabajo del PPC con los comités ha estado orientado hacia la facilitación de un proceso de definición de funciones, construcción de planes de trabajo, identificación de necesidades de la comunidad en



materia judicial y como apoyo logístico en la realización de actividades para atender a esas necesidades, siempre respetando su autonomía y posibilidades de acción. El equipo de trabajo del proyecto cree en que es la misma comunidad la que tiene las posibilidades de identificar cuáles son sus necesidades y prioridades en temas de justicia, por lo que ha asumido un rol de facilitador del proceso comunitario e intermediario con la institución, sin imponer los temas que se abordarán ni una forma de trabajo particular.



Integrantes del Comité de Guatuso en la actividad conjunta con la Fiscalía de San Carlos, mayo 2011

requiere cada uno. Además, constituyen grupos que posibilitan el control social a la institución, según lo afirma el señor Matarrita (2012), para quien la creación de los comités fue muy oportuna, ya que nos vienen a decir si las cosas no se están haciendo bien, por esta razón considera que estos grupos deben trabajar de la mano con la Contraloría de Servicios, que es la que está más cerca de las personas usuarias.

En respuesta a esta autonomía, ha sido el comité de Guatuso el que más iniciativas ha concretado, mientras que los de Upala y Los Chiles han tenido un menor nivel de organización y definición de objetivos.³ Por su parte, la Comisión de Ciudad Quesada ha trabajado de la mano con la Contraloría de Servicios regional y ha priorizado la realización de una Auditoría Ciudadana, lo que le ha consumido la mayor parte de sus reuniones.

Estos grupos de ciudadanas y ciudadanos representan una posibilidad de incidir en el mejoramiento del acceso a la justicia a nivel local, ya que le facilitan al Poder Judicial conocer las particularidades de cada cantón y así poder dar prioridad a los servicios que

3 El detalle del trabajo de cada uno de los Comités se presenta en el **anexo 2**.



Comité Ciudadano por la Justicia de Los Chiles.

con los Comités y coordinar con ellos diversas acciones para el mejoramiento de las condiciones en materia de justicia en sus comunidades. Un ejemplo de esto es como el Comité de Guatuso logró el compromiso de don Jorge Rojas de abrir una oficina del OIJ en el cantón, así como que el Viceministro de Seguridad, Celso Gamboa, se reuniera con ellos para identificar las necesidades en materia de seguridad en el cantón. Para doña Alba Campos (2012), Fiscalía Adjunta del Segundo Circuito Judicial de Alajuela, este es el Comité que ha presentado mayor nivel de organización y compromiso con las actividades planeadas.

Para el Poder Judicial de la conformación de estos Comités ha sido una gran ventaja, ya que le ha permitido reconocer la importancia de incorporar procesos democráticos para la toma de decisiones a nivel local y el aporte diferenciado que las comunidades pueden dar a partir de su realidad particular. Además, se posibilita el empoderamiento de estos grupos en materia judicial, lo que les facilita la orientación en esta línea a otras personas, así como su propio acceso a los servicios judiciales.

Uno de los principios de la participación ciudadana es que la ciudadanía pueda identificar sus problemáticas y generar las condiciones para su resolución, ya sea mediante la exigencia a las instituciones públicas responsables porque se garanticen los derechos o a través de la identificación conjunta (instituciones – ciudadanía) de las posibles soluciones. Esta era una de las expectativas que tenía del proyecto la señora Campos (2012), quien afirma que en las comunidades de la zona norte hay muchos problemas y la posibilidad de que las personas se organicen para buscarle soluciones es, definitivamente, una acción de participación ciudadana.

Con el fin de conocer mejor las características particulares de los comités y, a partir de esta información, definir la estrategia de capacitación, a finales del 2011 se realizó un diagnóstico de su composición social, las motivaciones para participar en los comités y el conocimiento previo de estas

Igualmente importante es que los Comités logran identificar las necesidades particulares de cada comunidad, lo que permite que el Poder Judicial pueda dar atención de manera expedita en caso necesario; un ejemplo de esto es la actividad organizada por el Comité de Guatuso para identificar, de manera participativa, los delitos penales que presentan mayor incidencia en el cantón, en atención a la solicitud de la Fiscalía Adjunta de San Carlos. A esta actividad asistieron más de cincuenta personas.

Gracias a esta incidencia a nivel institucional, jerarcas de diferentes instancias se han trasladado hasta la zona para tener contacto



personas sobre el Poder Judicial. Los resultados de este diagnóstico permiten hacer una comparación entre las condiciones iniciales de los grupos y los cambios generados a partir de la capacitación, que fue impartida durante el 2012, en cinco sesiones.

En las conclusiones del diagnóstico, el consultor Luis Lázaro Girón, apunta que las motivaciones que impulsan a las personas integrantes de los comités, y los valores que la soportan, son de una naturaleza tal, que siempre estarán (en forma organizada o sin organizarse y con capacitación o sin ella), en la más amplia disposición para ayudar a otras ciudadana y ciudadanos a realizar sus gestiones en las oficinas del Poder Judicial.

A pesar de estas condiciones, el proceso de integración de los comités ha representado un reto para el proyecto, especialmente por la poca respuesta de las comunidades ante la convocatoria a la participación en las reuniones para la conformación de estos grupos, lo que dificultó que fueran representativos y ampliamente reconocidos por la comunidad. Otra limitación del avance de estos grupos ha sido la dificultad de algunos comités para concretar sus planes de trabajo y ejecutar actividades en conjunto.

Así mismo, la incorporación de estos grupos dentro de la estructura judicial resulta compleja, ya que no existe un ente que pueda fungir como enlace directo y que coordine directamente con los comités. Para atender esta dificultad, a finales del 2011, el administrador del Segundo Circuito Judicial de Alajuela designó a una persona tres cuartos de tiempo para apoyar el trabajo de los comités; este recurso ha sido de gran valía para el PPC, ya que facilita el contacto con los comités y la coordinación de actividades que estos solicitan con el personal judicial local.

Si bien la creación de los Comités cuenta con el apoyo de la gran mayoría de actores judiciales, para la coordinadora de la Defensa, quien también aplaude la iniciativa, el PPC descuidó el trabajo con el personal judicial a partir de la creación de estos grupos de ciudadanía, por lo que la concreción de espacios de participación ciudadana en este ámbito se fue postergando, por lo que los espacios de participación ciudadana se han creado únicamente con los Comités, pero no con el resto de la comunidad ni en la propia institución.

Otro aspecto que para ella se debe revisar es que la línea que han tenido los Comités se ha centrado en conocer la información para poner denuncias y no han procurado entender los derechos de las personas imputadas, a quienes, según su percepción, se les cierran todas las puertas. *“Considero que se debe considerar también al imputado porque todo el mundo lo deja desamparado”* (Orozco, 2012).

3. Trabajo Comunal Universitario en Educación Legal Popular

Parte de la estrategia del trabajo con las comunidades de la zona fue el establecimiento de un convenio de Trabajo Comunal Universitario (TCU) con la Universidad de San José, sede San Carlos, denominado Educación Legal Popular. Esta iniciativa consiste en que estudiantes de la carrera de Derecho realicen su TCU con grupos que presenten dificultades para acceder a información legal, lo que les puede limitar el acceso y la defensa de sus derechos.

El convenio plantea la realización de actividades sobre temas como justicia, participación ciudadana, educación, promoción e investigación en el campo de derechos humanos, libertades fundamentales de las personas y fortalecimiento de la democracia. Como propuesta metodológica se les plantea a las y los estudiantes la realización de talleres, apelando a la Educación Popular como principio base para el trabajo con comunidades. Al finalizar cada taller las y los estudiantes realizan asesoría legal con las personas participantes, lo que les ha permitido conocer la gran necesidad de información y acompañamiento legal que requieren estas personas.

Desde el primer cuatrimestre del 2010 hasta finales del 2011 realizaron este TCU un total de 35 estudiantes, organizados en 12 grupos. Los temas que priorizaron para incluir en su proyecto surgen de un diagnóstico previo que realizan con grupos organizados, instituciones locales o por solicitud específica de alguna comunidad. Los principales temas abordados han sido: derecho al recurso hídrico, promoción de la cultura ambiental, violencia doméstica, pensiones alimentarias, penal juvenil, explotación sexual comercial y capacitación legal a población indígena Maleku. Todos los talleres



Taller de Educación Legal Popular realizado por estudiantes de Derecho de la U San José. Sarapiquí, mayo 2010. Foto: Glenda Mora, Iria Herrera, Rocío Álvarez y Karen Vega.



El Gobierno de la República es popular, representativo, participativo, alternativo y responsable. Lo ejercen el pueblo y tres Poderes distintos e independientes entre sí: Legislativo, Ejecutivo y Judicial.”

Artículo 9 de la Constitución Política de Costa Rica, reformado en el 2003

han incluido además información general sobre el Poder Judicial, su funcionamiento y los servicios que brinda, siendo este uno de los compromisos asumidos por los y las estudiantes en la realización del TCU y parte de la estrategia de información a la ciudadanía sobre este Poder de la República que promueve el PPC.

Los 12 grupos de estudiantes se trasladaron a diferentes comunidades alejadas de Ciudad Quesada y la mayoría de estas conocidas por presentar altos grados de vulnerabilidad social y limitaciones para el acceso a la información. Las localidades visitadas fueron Cristo Rey de Puerto Viejo de Sarapiquí, los Palenques de la comunidad Maleku, Upala, Los Chiles, El Concho, Guatuso, los distritos del Área de Salud de Ciudad Quesada, Platanar, Pital, Pavón, Santa Rosa de Pocosol, La Fortuna, Aguas Zarcas y La Lucha de La Tigra. En estas comunidades trabajaron con asociaciones de desarrollo, estudiantes de secundaria, mujeres, indígenas, padres y madres de personas con discapacidad, personas adultas mayores, madres adolescentes, asociaciones de campesinos y campesinas, entre otras.

Además de facilitar el acceso a información legal a grupos vulnerabilizados, este proyecto busca sensibilizar a los y las estudiantes que lo realizan, como futuros profesionales en un área tan importante como lo es la defensa de derechos, así como fomentar la responsabilidad social que esto implica. Es posible constatar como se ha logrado esta sensibilización en el estudiantado al escuchar sus experiencias con las poblaciones beneficiarias sobre las dificultades de acceso a servicios y las violaciones de derechos que han sufrido, así como la satisfacción y agradecimiento que expresan luego de recibir la información y la asesoría legal.

Para la coordinadora de la Defensa Pública del Circuito este componente ha sido uno de los grandes logros del proyecto, ya que la posibilidad de que estudiantes se trasladen a zonas alejadas y, especialmente a la reserva indígena, y le faciliten información tan importante a personas con tan poco acceso a la información, es un gran éxito.

Si bien esta iniciativa ha tenido una gran proyección en la Zona Norte, ha presentado grandes dificultades para su implementación, especialmente por la falta de estudiantes con interés en hacer un trabajo que requiere tanta dedicación, planificación y coordinación para su efectiva concreción. Otra dificultad presentada es en materia de recursos económicos, ya que las y los estudiantes deben desembolsar de sus propios recursos para trasladarse a los lugares en los que realizan los talleres, preparar el material que utilizan en las actividades y, algunas veces, aportar refrigerios. Estas limitaciones también han incidido en la resistencia por parte del estudiantado de matricular este TCU.

A esta propuesta se le hace una fuerte crítica, relacionado con el manejo de la información que puedan tener las y los estudiantes que brindan las charlas, ya que, en palabras de doña Zully (2012) *“los estudiantes van solos, a mí eso no me parece, porque tal vez dicen algo errado y no se les puede corregir y la gente se queda con la información errada. Son estudiantes, no tienen por qué saberlo todo, no tienen la práctica. La teoría dice una cosa, pero en la realidad es otra”*. Para solventar esta

limitación, ofrece el acompañamiento de profesionales de la Defensa, ya que dentro de su Plan Anual Operativo están incluidas charlas con la comunidad, por lo que tienen la mayor disposición para apoyar a quienes estén realizando este TCU.

4. Otros acercamientos a las comunidades

Enlace con medios de comunicación

Además de las acciones ya mencionadas, el PPC desarrolló una serie de actividades e iniciativas dirigidas a los habitantes de la Zona Norte, con el fin de acercar la población local al Poder Judicial y viceversa, dando especial énfasis a la difusión de información sobre este Poder de la República.

Así, se buscó y promovió, desde el inicio del proyecto, una relación cercana con los medios de comunicación regionales, que posibilitaron tanto la convocatoria a actividades como la transmisión de mensajes y programas sobre temas judiciales de interés social. Este enlace buscaba también posicionar el PPC a nivel local, como una estrategia para dar a conocer el proyecto en la zona.



Don Román Solís en TVN Noticias, 2008.

uso de medios de comunicación con un alcance tan amplio. A pesar de esta limitación, los medios de comunicación son un gran aliado para el programa y tienen la disposición de difundir información sobre el programa.

Parte de las propuestas del proyecto para el trabajo con los medios fue la creación de programas radiales fijos en los que participaran funcionarios y funcionarias judiciales, que pudieran abarcar temas de especial interés para la población local y que además permitieran la atención de dudas en vivo. Sin embargo, esta propuesta no pudo concretarse debido a las limitaciones de tiempo por parte del personal judicial.

Aunque los medios siempre tuvieron la apertura de apoyar y difundir la información que se les solicitaba y tienen gran cobertura en la zona, no se puede saber si esta información ha generado algún efecto en las comunidades, debido a las pocas posibilidades de realimentación que se tiene al hacer

Material informativo-formativo

En el marco del proyecto se produjo una serie de material informativo, educativo y comunicativo (IEC), tanto sobre participación ciudadana como acerca del Poder Judicial. La producción de este material buscaba la promoción de destrezas ciudadanas para la incidencia en la institucionalidad pública y la exigibilidad de derechos desde posiciones informadas.

Esta tarea se ha mantenido a lo largo de todo el proyecto. Durante este periodo se produjeron dos *afiches*, dos *desplegables informativos* y uno *educativo*, cuatro ediciones del *boletín Participemos*, un *folleto informativo* sobre el funcionamiento del Poder Judicial que contiene un directorio de los despachos judiciales de la Zona Norte y los principales contactos de las oficinas de control del servicio que brinda esta institución.

También se implementó una campaña publicitaria del proyecto denominada *Nuestras ideas, nuestra comunidad*, la cual tuvo por objetivo informar a las comunidades de la región sobre el programa de participación ciudadana y motivar a la población a unirse con sus ideas, sugerencias y trabajo a este proyecto. La campaña incluyó ocho mensajes radiales (cuñas) y cinco mensajes gráficos (afiches en versión impresa y digital), los cuales se difundieron en los medios locales de comunicación, redes sociales y páginas web institucionales.

Además se trabajó de la mano con el IFED, la Contraloría General de la República y el Ministerio de Educación Pública en la elaboración de un *Módulo de Mediación Pedagógica* con los contenidos de Educación Cívica para 9º año planteados en los programas de estudio a partir del 2009, los cuales impulsan la construcción de habilidades para un ejercicio activo de la ciudadanía.

La producción de material informativo ha facilitado el posicionamiento del proyecto y de la importancia de la participación ciudadana entre la población de la zona; sin embargo, la mayoría del material estuvo dirigido a toda la población del país, excepto por el folleto/directorio cuyos destinatarios fueron la población de la zona norte, y el módulo de educación cívica hecho para docentes de esta materia. Tener poblaciones meta tan amplias limita la posibilidad de medir si el material ha tenido el efecto que se buscaba, especialmente cuando no se da un seguimiento del alcance que puede tener el material producido.





Taller con jóvenes de Guatuso, octubre 2011

Otro aspecto que debe considerar el PPC al plantear este tipo de acercamientos es la elaboración de una estrategia específica que responda a las necesidades específicas identificadas en el desarrollo del proyecto y, si fuera posible, a un estudio que revele los intereses de la población objetivo.

Talleres con jóvenes

Desde los primeros contactos con actores clave de la zona, se le solicitó al PPC que trabajara con población joven, ya que consideran que por ser las y los ciudadanos del futuro, es necesario que se formen en cómo ejercer una participación activa en sus comunidades.

En atención a esta solicitud y después de un intercambio con el Consejo de la Persona Joven de Upala en el 2009 y la participación de varios jóvenes en los talleres con comunidad ejecutados en el 2010, encuentros que permitieron conocer los intereses de esta población, se realizó una serie de talleres con jóvenes líderes de distintos colegios de los cantones de la zona norte con el fin de propiciar espacios de organización juvenil.

Ante la necesidad de posibilitar la sostenibilidad del trabajo con jóvenes en la zona y con la premisa de unificar esfuerzos, el PPC se alió con dos organizaciones para diseñar y facilitar estos talleres, procurando que dieran respuesta a los vacíos identificados previamente por el proyecto. Estas organizaciones fueron el Instituto de Formación y Estudios en Democracia (IFED) y Fútbol por la Vida, las cuales desarrollan proyectos dirigidos a la formación en democracia y la potenciación de espacios democráticos de participación. El taller denominado *Conociendo nuestras habilidades ciudadanas* se llevó a cabo en octubre del 2011 y participaron un total de 163 estudiantes.

Con este acercamiento se buscaba motivar a jóvenes de la zona para que ejerzan su derecho a la participación ciudadana mediante procesos democráticos, para lo que se utilizó una metodología participativa, en la que las y los participantes tuvieron la oportunidad de analizar la importancia de organizarse y de hacer valer sus derechos como colectivo.

La discusión generada durante los talleres evidencia la importancia de crear espacios de este tipo con personas en formación, ya que el aporte que puedan dar a las comunidades depende en buena medida de sus experiencias como ciudadanos y ciudadanas en esta etapa de su vida.

5. Canalizaciones

En el proceso de ejecución del proyecto se fueron identificando una serie de irregularidades y faltas sobre el servicio, condiciones de infraestructura y poca disponibilidad de recursos en los despachos judiciales de la zona, así como solicitudes, inquietudes, quejas y sugerencias planteadas en los distintos encuentros, tanto con funcionarias y funcionarios judiciales como con comunidad, las cuales fueron canalizadas a los entes encargados de su resolución.

La mayoría de solicitudes planteadas por personal judicial apuntaban hacia la necesidad de mejorar las condiciones físicas de las oficinas, así como reforzar el personal para poder cumplir con la carga de trabajo, capacitación en atención al público y la creación de material informativo sobre los servicios que brinda el Poder Judicial dirigido a la ciudadanía.

Algunas de estas condiciones pueden ser resueltas por el PPC, como por ejemplo la producción de material informativo del Poder Judicial; sin embargo, otras solicitudes fueron trasladadas a los órganos encargados según el requerimiento (Consejo Superior, Dirección Ejecutiva, Contraloría de Servicios, Órganos Auxiliares, Administración Regional, Gestión Humana, etc). Para el administrador regional fue de gran valía poder registrar y canalizar estas necesidades, ya que, según su percepción, el respaldo del PPC facilitó que los órganos encargados dieran prioridad a la aprobación de estas solicitudes.



Jerarcas judiciales con el Comité de Guatuso, octubre 2010.

Por otro lado, muchas de las inquietudes presentadas por la ciudadanía apuntaban a aspectos relacionados con otras instituciones como la Fuerza Pública, COSEVI, Ministerio de Trabajo, IDA, entre otras. Algunas de las



Comisión de Personas Usuarias del Poder Judicial de San Carlos con jerarcas judiciales, setiembre 2011. En el orden usual: Jorge Mario Rojas, Contraloría de Servicios de San Carlos, Greivin Arrieta, representante del gremio educativo en la Comisión; Mario Mena, integrante del Consejo Superior; Alejandro Álvarez, representante del sector salud en la Comisión; William Víquez, representante del sector comercial en la Comisión; Lena White, Contralora General de Servicios; Elieth Araya, representante de la Defensoría de los Habitantes en la Comisión; Luis Paulino Mora, Presidente de la Corte Suprema de Justicia; delegada de María Amalia Chaves, Coordinadora de la Dirección Regional del PANI; Alba González, representante del sector cooperativo en la Comisión; Roberto Calvo, perito judicial pensionado, integrante de la Comisión; Román Solís, Magistrado Presidente de Conamaj; Francisco Arroyo, Director del Departamento de Gestión Humana; Orfilia Blanco, representante de la Junta de Salud en la Comisión; Alejandro López, integrante del Consejo Superior y Luis Guillermo Rivas, Magistrado de la Sala I.

inquietudes fueron tramitadas ante órganos externos; sin embargo otras no se canalizaron, ya que excedían la competencia del PPC.

Con el fin de dar a conocer a las autoridades judiciales las condiciones laborales de los despachos de la zona, se realizó una gira con integrantes del Consejo Superior, Magistrados de la Comisión de Construcciones, dirección del OIJ y la Defensa Pública, así como las jefaturas de los órganos auxiliares y administrativo de la región, y representantes del Consejo de Administración de Circuito.

A partir de todas estas gestiones se ha logrado la mejora de muchas necesidades y requerimientos de estos despachos judiciales, lo que ha facilitado las condiciones para poder brindar un buen servicio.



Para el administrador de este circuito judicial la aprobación de la creación de despachos nuevos es uno de los principales logros del proyecto. Aunque su construcción se ha pospuesto, se aprobaron los siguientes despachos, gracias a las gestiones del PPC: un juzgado mixto y una oficina de Trabajo Social y Psicología en Upala; oficinas del Ministerio Público, Defensa Pública y un Juzgado Penal en La Fortuna, así como un juzgado penal en Los Chiles.

Este proceso además ha incidido en la reflexión por parte de órganos decisorios sobre la realidad particular de la región, aspecto fundamental para la toma de decisiones acordes con las diferentes condiciones del resto del país; en palabras de don Alexander: *Conamaj vino a poner en el mapa judicial a esta región, que tiene gran inequidad social: tres de los cantones más pobres del país (Upala, Los Chiles y Guatuso) y uno con los mayores índices sociales (San Carlos), lo que se vive también a nivel judicial. (Ver anexo 8).*

El apoyo que el Consejo Superior y Corte Plena le ha dado a estas gestiones ha sido fundamental ya que refuerza la credibilidad de las comunidades tanto en el proyecto como en el mismo Poder Judicial. Este apoyo refleja la incidencia que la participación ciudadana está teniendo en la toma de decisiones y además es tomada con mayor peso al provenir de ciudadanos y ciudadanas que son conscientes de las necesidades locales en relación con temas judiciales.

Balance de la segunda fase: espacios existentes de participación ciudadana y nuevas formas propuestas en el marco del proyecto

Al finalizar esta fase del proyecto hacemos un balance entre las formas de participación ciudadana previas a la implementación del proyecto que habían sido identificadas anteriormente y las que fueron concretadas a partir de la fase anterior, con aquellas otras formas que surgieron durante esta fase.

Formas de participación existentes	Nuevas formas de participación propuestas
<ul style="list-style-type: none"> - Representación de litigantes en Consejo de Administración de Circuito. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incidencia de la ciudadanía en toma de decisiones judiciales. - Elección democrática de las personas que conforman las comisiones de personas usuarias y los Comités Ciudadanos por la Justicia.
<ul style="list-style-type: none"> - Participación del Poder Judicial en redes locales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinación con otras instituciones para desarrollar proyectos. - Reuniones con instituciones y comunidad.
<ul style="list-style-type: none"> - Programa de visitas a escuelas y colegios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contacto de las autoridades judiciales con la realidad local. - Trabajo con jóvenes. - Contacto estudiantes - comunidades - grupos vulnerables (TCU). - Promoción de la participación ciudadana y el ejercicio de ciudadanía activa por medio del Módulo interactivo para docentes de educación cívica.
<ul style="list-style-type: none"> - Participaciones esporádicas de funcionarios judiciales en la radio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de medios de comunicación por parte del Poder Judicial para informar y educar a la ciudadanía sobre el sistema judicial. - Quiscos ciudadanos en la entrada de los edificios judiciales, que sirvan para informar a las personas usuarias sobre el servicio que requieren.
<ul style="list-style-type: none"> - Material informativo elaborado por algunos despachos judiciales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de material informativo, educativo y comunicativo (desplegables, boletines, afiches, folletos, cursos). - Página web amigable - Uso de redes sociales como medio de interacción. - Facilitar el acceso a la información.
<ul style="list-style-type: none"> - Charlas en las comunidades por parte funcionarios y funcionarias judiciales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación en servicio al público. - Espacios para exponer molestias y quejas. - Consultas y solicitudes al gobierno judicial.

Comités trabajando en grupo, durante los talleres del Programa básico de formación ciudadana, setiembre 2012



Comité de Upala



Comité de Los Chiles



Comisión de personas usuarias de Ciudad Quesada



Comité de Upala



Revisión interna y consolidación del programa

Incidencia política a nivel de gobierno judicial

1. Acuerdos de Corte Plena y Consejo Superior

Si bien Conamaj inició la implementación del proyecto piloto sin hacer una presentación formal ante el gobierno judicial, las necesidades y problemáticas identificadas desde los primeros encuentros y durante todo el desarrollo del proyecto, así como los resultados y avances de lo que se iba realizando, fueron dirigidas tanto a Corte Plena como a Consejo Superior. Esto generó que se tomaran decisiones importantes respecto al servicio que se brinda en la zona, pero también logró posicionar el tema de participación ciudadana en la agenda judicial, a la vez que magistrados y magistradas, así como integrantes del Consejo Superior, fueron reconociendo los beneficios que esta visión del funcionamiento público trae a la institucionalidad costarricense en general y especialmente la gran oportunidad que esto representa para hacer una revisión interna sobre la gestión del sistema judicial.

Así, los acuerdos tomados por estos órganos ante las comunicaciones del PPC⁴ han apuntado hacia la mejora de las condiciones físicas y de recursos de los diferentes despachos judiciales de la zona, los cuales se resaltaron en el apartado de canalizaciones, pero también han dado lineamientos que apuntan hacia un cambio institucional respecto al tema de la participación ciudadana. Algunos de los más importantes para el programa son:

- Declaración del tema de participación ciudadana de interés institucional
- Incorporación de la participación ciudadana como eje temático para el plan estratégico quinquenal
- Solicitud de validar el Modelo de Participación Ciudadana con todos los actores judiciales
- Solicitud a Conamaj de continuar la ejecución del proyecto en otro circuito judicial, sin abandonar el seguimiento en Zona Norte

.....

5 En el anexo 3 se presenta un compendio de los acuerdos tomados por Corte Plena y Consejo Superior a partir de los informes presentados por el programa.



“La participación ciudadana es la intervención de grupos de personas de diferentes zonas geográficas, su interacción con las instituciones, con el gobierno y con el Estado en sí.”

Marilyn Ramírez Solís.
Municipalidad de Upala.

- Aprobación de la creación de nuevos despachos judiciales: OIJ en Upala, Fiscalía, Defensa Pública y Juzgado Penal en La Fortuna
- Fortalecimiento de los Consejos de Administración de Circuito
- Implementación de consejos ampliados
- Creación de plataformas de información en las entradas de los edificios judiciales

Estos acuerdos dotan al PPC de la viabilidad política necesaria para continuar con las acciones que había venido realizando desde el 2008, ahora con el compromiso de la creación de una política institucional en el tema de participación ciudadana, lo que garantizará que todas las propuestas planteadas en el marco del programa puedan ser implementadas a nivel nacional.

Si bien el programa cuenta con el apoyo institucional para su desarrollo y los órganos de gobierno han dado lineamientos a partir de los informes presentados por el PPC, varios de estos lineamientos y solicitudes de Consejo Superior o Corte Plena a diferentes entes institucionales no se han cumplido. Esta situación ha representado una gran limitación para el programa, ya que muchas de sus propuestas de espacios concretos de participación ciudadana dependen directamente de la acción de órganos institucionales específicos y en tanto estas recomendaciones no se pongan en marcha, no se podrá dar los cambios esperados en la institución.

Además, Conamaj no cuenta con el peso político necesario para darle seguimiento y pedir cuentas sobre acciones delegadas a otras instancias judiciales, por lo que la efectiva ejecución de las recomendaciones queda a criterio de quienes las deben implementar, lo que limita el margen de acción del programa y, por ende, su incidencia a nivel institucional.

En este sentido, el PPC reconoce la importancia de contar con un sistema de seguimiento y monitoreo de los acuerdos tomados por Corte Plena y Consejo Superior, mediante el cual se pueda conocer el avance en la implementación de lo solicitado, identificar los requerimientos de los despachos apelados para poner en práctica lo que se les indica y garantizar que se cumpla lo acordado.

2. Validación del Modelo de Participación Ciudadana

A finales del año 2009, Conamaj contrató una consultoría para el planteamiento de una propuesta de un Modelo de Participación Ciudadana en el Poder Judicial, que además incluyera algunos lineamientos para una política institucional en la materia. El consultor realizó su propuesta a partir de cuatro niveles de participación, que van desde la prestación de un servicio hasta la incidencia directa de la ciudadanía en la toma de decisiones en altos niveles institucionales. Estos niveles fueron



ampliamente discutidos con el equipo del PPC y en conjunto se construyó una definición que comprende los diferentes planos de relacionamiento ciudadanía-Estado:

- **Relación cotidiana:** es el nivel de relacionamiento más básico, el cual se traduce en la calidad de la prestación del servicio que brinda la institución. Abarca esfuerzos tendientes a simplificar y agilizar trámites y a mejorar la respuesta. En el caso del Poder Judicial, es aquí donde se hace efectivo el derecho de acceso universal a justicia pronta y cumplida.
- **Acceso a la información:** el acceso a la información es un derecho reconocido en nuestro país y está vinculado con el tema de transparencia y rendición de cuentas. Abarca el acceso a la información sobre el funcionamiento y el quehacer institucional, pero también, en el caso del Poder Judicial, el acceso al expediente que deben tener las partes involucradas en un proceso judicial.
- **Interacción:** implica el establecimiento de un vínculo con respecto a esa información, sin que la participación de la ciudadanía sea vinculante para quienes toman decisiones a nivel institucional. Aún así, representa un plano superior a los anteriores, porque sienta las bases para incluir a las y los ciudadanos en la toma de decisiones.
- **Incidencia:** las y los ciudadanos inciden en la definición y formulación de políticas y en la toma de decisiones. Es necesario que las y los ciudadanos tengan algún grado de organización. Figuras como las del referéndum o el plebiscito vendrían a ser ejemplos de mecanismos que operan a este nivel; pero también puede incluirse la incorporación de representantes de la sociedad civil en instancias donde se toman decisiones a nivel de alguna institución del Estado.

Desde este marco de referencia, el consultor identificó mecanismos y acciones que ya se venían implementando en el Poder Judicial sin ser parte de una política institucional y de un modelo como tal, sino que resultan iniciativas aisladas, pero que representan esfuerzos por generar una mejoría en las relaciones entre la ciudadanía y la institución. Considerando estas iniciativas, plantea una propuesta de modelo que complementa con nuevas acciones lo que ya se venía realizando, de manera que se pueda articular un modelo integral.

Con esta información el consultor planteó su propuesta de modelo de participación ciudadana⁵ en el

5 La propuesta de modelo se encuentra en el Anexo 4. Para ver el documento completo puede visitar la siguiente dirección: http://www.conamaj.go.cr/images/docs/participacion/informe_consultoria.pdf



Representantes de la Defensa Pública en los talleres de validación del Modelo de Participación Ciudadana, abril 2011.

Poder Judicial, dándole énfasis al ámbito administrativo y al de gobierno judicial, ya que, según su criterio, para el ámbito jurisdiccional resulta complicado diseñar e implementar un modelo integral que abarque los cuatro niveles de relación expuestos, especialmente en el nivel de incidencia.

Sin embargo, hace la aclaración de que algunas de las acciones planteadas para el ámbito administrativo se pueden extrapolar a los otros ámbitos, como por ejemplo el contacto de jueces, juezas, fiscales, fiscalas, defensores y defensoras con las comunidades, a través de las Comisiones de Personas Usuaras, mediante charlas y encuentros comunitarios que les permitan conocer mejor el contexto social, cultural y económico en el que se originan los conflictos que tienen que abordar.

Además, el consultor apunta que los esfuerzos que se hagan a nivel administrativo, necesariamente tendrán incidencia en la calidad de la administración de justicia, ya que es este ámbito el que sienta las bases para el desempeño de quienes forman parte de la judicatura y los órganos auxiliares.

Es importante tener en cuenta, como plantea el consultor, que “un modelo de participación ciudadana en el Poder Judicial en el ámbito administrativo⁶ tiene que permitir que la ciudadanía permee las acciones que ejecutan y las decisiones que toman estas instancias, para lo cual es indispensable identificar los espacios en los cuales sería factible aplicar distintos mecanismos mediante los cuales

6 El ámbito administrativo está conformado por: Corte Plena, Consejo Superior, Consejo de Personal, Secretaría General de la Corte, Departamento de Auditoría, Departamento de Planificación, Departamento de Protocolo y Relaciones Públicas, Departamento de Comunicación Organizacional, Departamento de Gestión Humana, Dirección Ejecutiva, Departamento de Proveduría, Departamento Financiero Contable, Archivo y Registro Judicial, Departamento de Servicios Generales, Departamento de Informática, Departamento de Artes Gráficas, Departamento de Seguridad, Departamento de Trabajo Social y Psicología, Oficina Administrativa de Tribunales, Unidades Administrativas Regionales y Subunidades Administrativas Regionales.

las y los ciudadanos puedan desde plantear una queja hasta participar en la toma de decisiones sobre el funcionamiento administrativo de la institución”.

La propuesta de modelo fue presentada al Consejo Superior en el 2010, para su revisión y orientación sobre los siguientes pasos. Este órgano judicial le solicitó al PPC hacer una validación con los diferentes ámbitos institucionales, labor realizada durante el 2011 con representantes de la Defensa Pública, la Judicatura, el Organismo de Investigación Judicial, el Ministerio Público, los Gremios Judiciales, el Ámbito Administrativo, las Instituciones miembro de Conamaj y Organizaciones de la Sociedad Civil.

Los grupos convocados en el proceso de validación revisaron, comentaron y ampliaron la propuesta. Además, para involucrar la mayor cantidad posible de actores en la revisión del modelo, se incluyó su análisis en los talleres con funcionarios y funcionarias judiciales de Zona Norte facilitados por el PPC.

El resultado de este proceso se resume en una matriz que agrupa las observaciones a la propuesta (ver **anexo 5**). En general, todos los puntos incluidos en la propuesta fueron aprobados y reforzados durante la revisión, solamente se presentaron posiciones contrapuestas con respecto al tema de la incorporación de un representante de la sociedad civil en los Consejos de Administración de Circuito, tema que tiene el apoyo de unos grupos pero la oposición de otros.

Además de la revisión de la propuesta, se les solicitó a los diferentes actores que plantearan nuevas alternativas desde sus propias realidades y prácticas como órganos judiciales, para ampliar y reforzar el Modelo de Participación Ciudadana. Las recomendaciones se presentan en la matriz del **anexo 6**, estas apuntan a una mayor inclusión de la ciudadanía en espacios que existen actualmente en el Poder Judicial y otras a la creación de procesos sencillos, que no requieren el desembolso de recursos institucionales, como utilizar los medios de comunicación (nacionales, regionales y locales) para informar a la población sobre trámites judiciales.

Toda la información recopilada en el proceso de validación y en los talleres realizados, será la base para la formulación de una Política Institucional de Participación Ciudadana, que se construirá de manera participativa durante el 2013. Gracias a este proceso se logró que todos los órganos judiciales conozcan el programa, sus objetivos y alcances, valorar su apertura respecto al tema y, especialmente, identificar los compromisos que están dispuestos y tienen posibilidades de asumir una vez definida la política.

Para el PPC resultó muy satisfactorio ver la apertura que tienen varios órganos judiciales ante un tema tan novedoso, que cuestiona y replantea la lógica poco participativa, cerrada a la ciudadanía y opaca con la que ha funcionado el Poder Judicial. Aunque el apoyo fue amplio, también hubo grupos que mostraron resistencia no solo a las propuestas del modelo, sino además a la existencia misma Programa, ya que consideran que el Poder Judicial no debe estar abierto a la incidencia ciudadana, esta posición la encontramos muy arraigada especialmente en la judicatura.

Este temor ha sido refutado por magistrados y magistradas que creen que el sistema judicial debe replantearse la manera como se relaciona con la ciudadanía e implementar prácticas más



inclusivas, que le permitan a los jueces y las juezas conocer las implicaciones sociales que puede tener una sentencia, que reconozcan su entorno como parte fundamental de la problemática social y que además puedan participar de organizaciones comunales sin temor de ser sancionados por la institución.

Es importante rescatar que para muchas de las personas que participaron del proceso, la institución tiene fallas importantes en su funcionamiento. Gran parte del tiempo destinado para la revisión de la propuesta de modelo fue utilizada para plantear estas inconformidades, ya que, según plantean, no se puede lograr una apertura institucional hacia la ciudadanía sino se corrigen estas debilidades. Así, una de las principales llamadas de atención al programa es que no existen mecanismos de participación ciudadana a lo interno de la institución, que las decisiones administrativas están centralizadas y que muchos funcionarios y funcionarias tienen temor de reclamar sus derechos porque piensan que pueden tener represalias⁷.

Las principales quejas versan sobre la necesidad de que el Poder Judicial mejore los procesos de reclutamiento y selección del personal, que haya un verdadera inducción para el personal de recién ingreso, que se retome el proceso de evaluación de desempeño, que la ciudadanía no sea “invitada de piedra” como catalogan a las personas que integran los Consejo de Administración porque la mayoría de las decisiones están centralizadas, lo cual quiere decir que le dan un puesto con voz y voto, pero que al fin de cuentas no son relevantes las decisiones que pueden tomar porque no existe una verdadera descentralización de funciones y por ende de decisiones, inquietudes sobre cómo trasladar el programa a zonas muy conflictivas, cómo mejorar las condiciones del personal (aquí sugirieron la creación de un timbre fiscal para que el Poder Judicial tenga más recursos) y, entre otras muchas, por qué el Poder Judicial con participación ciudadana si esto es competencia de otras instancias.

Resulta interesante que si bien hubo una buena cantidad de quejas en esta línea, a la hora de realizar los planteamientos de mecanismos de participación no exponen ninguna propuesta para reformas a lo interno de la institución, lo que genera la duda de si esta omisión responde al temor expresado o a la imposibilidad de visualizar una manera diferente de funcionamiento institucional.

.....
7 Partimos del hecho de que el personal judicial es una comunidad conformada por ciudadanos y ciudadanas, por lo tanto tiene el derecho y el deber de organizarse, de hacer valer sus derechos, de exigir buenas condiciones laborales y de expresar su opinión sobre el funcionamiento de la institución.



“Sin el apoyo del pueblo, los funcionarios no pueden hacer nada, porque la cabeza para tomar las decisiones somos nosotros, los del pueblo.”

Felipa Amador Sandoval.
Vecina de Los Chiles.

Es importante que los entes administrativos, encargados del funcionamiento interno, asuman un proceso de revisión, utilizando metodologías participativas, que les permita identificar aquellos aspectos que no están funcionando adecuadamente, para generar las mejoras correspondientes. Esta situación representa un reto importante para Conamaj, porque su función no es mejorar el funcionamiento judicial, sino crear mecanismos y espacios de participación ciudadana, mediante los cuales tanto el personal judicial como la ciudadanía puedan exigir sus derechos como parte de una comunidad beneficiaria de los servicios que brinda este Poder de la República.

Si bien el equipo del PPC reconoce que necesariamente el Poder Judicial debe funcionar de manera óptima para que los espacios y mecanismos de participación ciudadana institucionales puedan implementarse, como bien lo afirma una funcionaria de la Zona Norte: *primero hay que arreglar la casa*, partimos de la premisa de que son los y las funcionarias quienes se deben organizar para dar sus propias luchas, por lo que el PPC apunta a su empoderamiento y al reconocimiento de su calidad como ciudadanos y ciudadanas.

Momentos críticos del proyecto

Como se explicó al inicio del documento, el proyecto no estaba claramente definido cuando inició, lo que generó una serie de dudas y dificultades para su ejecución en las personas que han estado involucradas durante su desarrollo. Esta situación dio pie a lo que hemos llamado *Momentos críticos del proyecto*, y que dividimos en tres momentos: 1. Una reunión del equipo del PPC realizada en junio del 2009, en la que se redirige el rumbo del proyecto, 2. El constante replanteamiento de los objetivos del proyecto, hacia objetivos cada vez más claros y estratégicos, con miras a la instalación de un programa claramente definido y 3. Una serie de observaciones externas realizadas al proyecto.

1. Reunión interna del PPC-junio 2009

Durante los primeros meses de ejecución del proyecto, las acciones se centraron en la identificación de problemáticas sociales, especialmente aquellas relacionadas con el sistema de justicia, y en las condiciones en las cuales se encontraban los despachos judiciales de la zona norte. Una vez identificadas estas situaciones, el PPC procedía a realizar gestiones para dar una solución apropiada.

Esta práctica fue muy bien recibida por muchos actores, especialmente por el personal judicial de la zona; sin embargo, es considerada paternalista por parte del equipo del PPC, ya que limita la creación de espacios efectivos que posibiliten la instauración de espacios de relacionamiento de la institución con la ciudadanía. Ante este escenario, el personal de Conamaj de ese entonces realizó una reunión en la que se llegó a las siguientes conclusiones:



“Sabemos que el camino correcto lo constituye las consultas a las comunidades que nos garantizan la escucha mutua.”

Magistrado Román Solís Zelaya.
Presidente Conamaj.

Lecciones aprendidas

- La planificación permite tener claridad sobre el trabajo por realizar, el seguimiento y el impacto del PPC.
- Los encuentros con las comunidades son importantes; sin embargo, es necesario hacer un cambio en el abordaje paternalista ya que esto impide una verdadera participación ciudadana.
- Al ser actividades propuestas y planeadas desde San José, no se potencian las capacidades locales y esto limita la sostenibilidad del proyecto en la zona.
- Facilitar información no es, ni promueve, la participación ciudadana. Es importante que se generen procesos sostenidos y no actividades aisladas.
- Las limitaciones de personal que tiene la Contraloría de Servicios en la zona hace que se utilice el proyecto como un espacio para quejas sobre el servicio.
- Es necesario idear un mecanismo de canalización de demandas ciudadanas y seguimiento, pero que sea ágil para no dedicar todos los esfuerzos del PPC en esta línea de trabajo.
- Se requiere sensibilizar a servidoras/es locales sobre la importancia de participar en lo local y resaltar el papel del Poder Judicial.
- Es importante establecer socios o contrapartes en las comunidades porque son quienes conocen la zona y pueden determinar los intereses y necesidades locales y podrían asumir la corresponsabilidad para dar sostenibilidad a las iniciativas y extender el interés por iniciativas del PPC.

Sobre qué papel juega una instancia de participación ciudadana y qué alcances tiene Conamaj

- Se debe trabajar en tres niveles de manera armonizada ejecutando acciones a nivel nacional, regional y local.
- Conamaj promueve la participación ciudadana, lleva acuerdos a la Corte, es el órgano ejecutor, fiscaliza, canaliza demandas e informa sobre cumplimiento (en términos de gestión), plantea las líneas de trabajo en participación ciudadana, promueve el acercamiento a las comunidades.
- Se requiere un cambio en el enfoque hacia uno que priorice la participación ciudadana.
- Las gestiones que demanda la ciudadanía sobre asuntos pertinentes a otras instancias se deben canalizar a través de un mecanismo ágil que genere informes al Consejo Superior y despachos respectivos sobre demandas e informes de cumplimiento.



- El seguimiento al cumplimiento de las demandas no debe desgastar los pocos recursos del PPC, debe crearse algún mecanismo que lo facilite (plantearlo a Control Interno, la Contraloría, Tecnología de la Información, etc.).
- Se reconoció el PPC como un programa que debe ser dinámico, no con una receta fija y que eso implica que puede cambiar a partir del reconocimiento de otras experiencias y los resultados de las acciones que se van realizando.

Estas reflexiones le permitieron al equipo de trabajo aclarar el direccionamiento del proyecto y replantear el rango de acción desde una posición más fundamentada de lo que se entiende por participación ciudadana y con una visión más crítica de la institución y de los alcances del proyecto.

A pesar de los acuerdos tomados durante esta reunión y de los cuestionamientos sobre la manera como se había venido trabajando, hubo dificultad para concretar algunas de las recomendaciones planeadas y se generó un disgusto en algunas de las personas involucradas, lo que provocó el cambio de la coordinación del proyecto y dificultades por parte del nuevo equipo de trabajo para retomar y darle un rumbo claro al programa.

2. Replanteamiento de los objetivos del PPC

Durante las diferentes etapas de desarrollo del programa, las personas involucradas en su implementación han procurado mantener un proceso de constante revisión crítica, tanto del planteamiento como de los resultados que se van obteniendo. Esta autorevisión permitió al equipo identificar la necesidad de alinear los objetivos del programa con una meta más amplia contenida dentro de un marco estratégico que definiera el cambio que se buscaba alcanzar en la institución.

Gracias al análisis de la pertinencia de los objetivos y acciones realizadas, así como al reconocimiento de la necesidad de modificar el enfoque y la estrategia de intervención, se logró reorientar el proyecto, posibilitando la incorporación de las lecciones aprendidas sobre la marcha. En la



tabla 1 se presenta una comparación de los objetivos planteados en los PAOs del PPC desde sus inicios en el 2008 hasta el 2012⁸.

Se puede observar un cambio importante en el 2009, año en que se da un giro del planteamiento de actividades independientes hacia el planteamiento de objetivos interdependientes. Se observa también como de manera gradual se van planteando acciones más estratégicas, que permitan permear al Poder Judicial como institucionalidad y no como grupo de personas. La reflexión sobre los nuevos objetivos planteados en los PAOs generó también una propuesta alternativa de constitución del programa de participación ciudadana y, por lo tanto, del proyecto piloto, como se puede observar en el **esquema 2**.

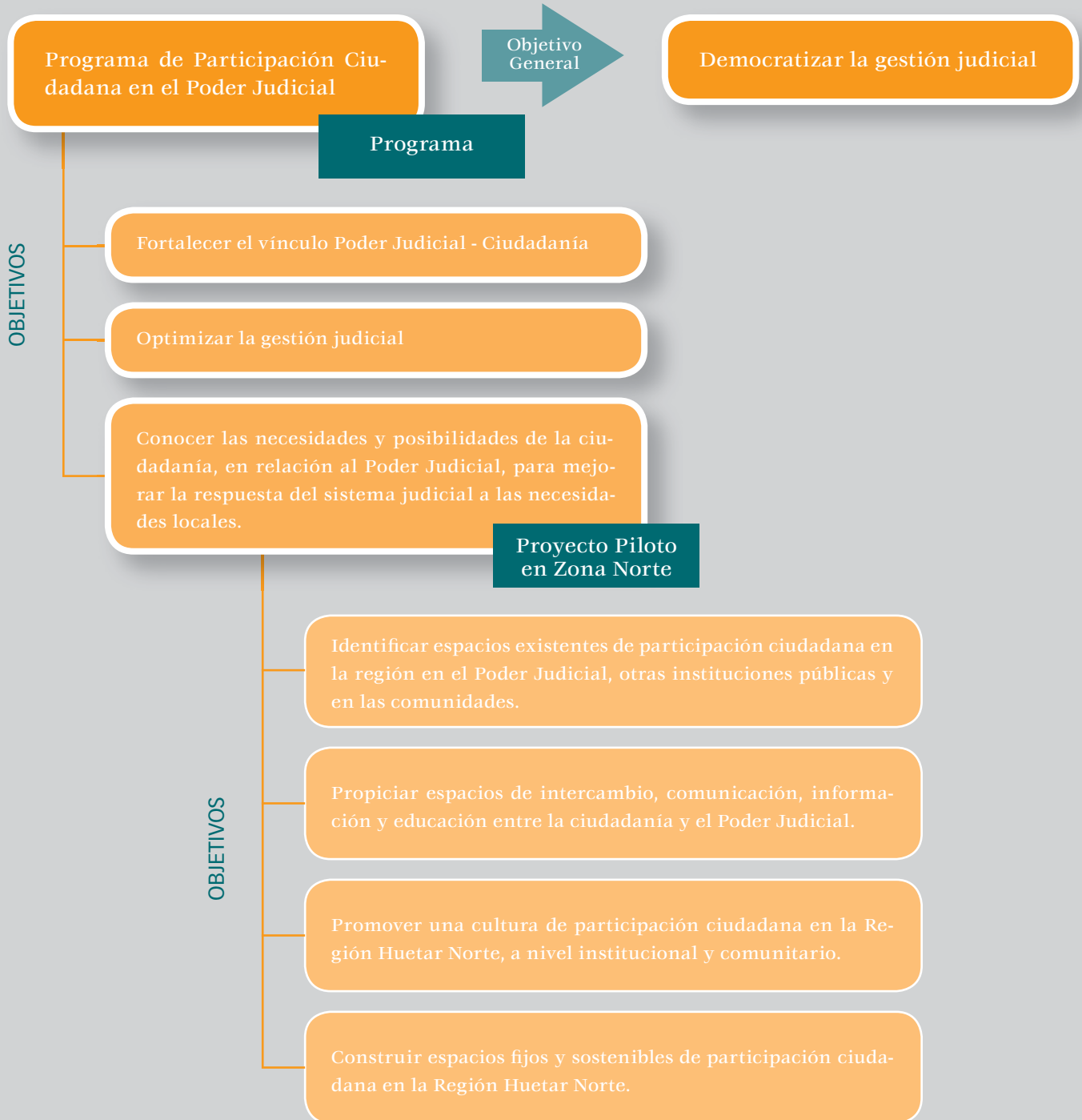
Es importante tener claro que el cambio que se propone lograr con el programa no es algo sencillo de alcanzar, ya que atraviesa una arraigada cultura hegemónica que tiene poco interés de enfrentarse a cuestionamientos de poder. Por lo tanto, para incidir en este cambio se requiere de un proceso gradual, lento, de largo plazo y estratégico, con acciones tanto a nivel regional como de gobierno judicial, y tanto con personal judicial como con ciudadanía, que pueda permear las decisiones que se toman a nivel administrativo, en el funcionamiento de los diferentes despachos, en el servicio que se brinda y, especialmente, en la manera como se posicionan los funcionarios y las funcionarias frente a la institución, pero que también le dé las bases a la ciudadanía para que pueda organizarse y exigir un sistema de justicia eficiente y eficaz, que atienda a sus necesidades reales de manera inclusiva, respetuosa y democrática.

.....
8 Aunque la sistematización se enmarca en el periodo 2008-2011 es pertinente incluir los objetivos planteados en el PAO del 2012, para tener una visión amplia de los cambios que ha tenido el PPC hasta la fecha en la que se realizó este documento.

Tabla 1. Comparación de los PAOs del PPC, 2008-2012

2008	2009	2009 (replanteamiento)	2010	2011	2012
1. Coordinación con altas instancias del Poder Judicial para la adopción de medidas y autorizaciones necesarias para la implementación Proyecto Incidencia Ciudadana en la Administración de Justicia.	1. Actividad de evaluación y proyección.	1. Propiciar espacios de encuentro entre el Poder Judicial y actores locales, que permitan el diálogo, consulta e incidencia sobre temas relacionados con la justicia.	1. Llevar a cabo acciones para la divulgación sobre la importancia de la participación ciudadana en el Poder Judicial.	1. Llevar a cabo acciones para la divulgación sobre la importancia de la participación ciudadana en el Poder Judicial.	1. Establecer una estrategia de incorporación de la participación ciudadana en el Poder Judicial.
2. Puesta en práctica de 2 proyectos pilotos de Comités Ciudadanos por la Justicia.	2. Seguimiento al proyecto.	2. Promover el desarrollo de capacidades y mecanismos en el Poder Judicial para potenciar la participación ciudadana en materia de justicia.	2. Implementar acciones de capacitación con el fin de potenciar la participación ciudadana.	2. Implementar acciones de capacitación con el fin de potenciar la participación ciudadana.	2. Fortalecer las capacidades instaladas para dar sostenibilidad al PPC.
	3. Feria de la Participación Ciudadana en Región Huetar Norte.	3. Potenciar las capacidades de la ciudadanía para participar en materia de justicia.	3. Promover el trabajo conjunto entre comunidad y Poder Judicial.	3. Promover el trabajo conjunto entre comunidad y Poder Judicial mediante los Comités locales por la Justicia.	3. Promover la participación ciudadana en el segundo circuito judicial de la zona atlántica para propiciar la democratización de la gestión judicial.
	4. Proyecto de capacidad deliberativa para jóvenes en la Región Huetar Norte.	4. Promocionar el intercambio de experiencias con organizaciones nacionales e internacionales que aplican espacios de PC para retroalimentar e PPC.	4. Desarrollar un modelo de participación ciudadana en el Poder Judicial.	4. Desarrollar un modelo de participación ciudadana en el Poder Judicial.	4. Mantener una búsqueda constante de posibles fuentes de financiamiento.
	5. Proyecto de acercamiento a población migrante en Región Huetar Norte.	5. Mantener un mecanismo de canalización de las demandas ciudadanas hacia entidades responsables del Poder Judicial.	5. Apoyar el fortalecimiento de procesos de planificación del Poder Judicial mediante la participación ciudadana.	5. Establecer alianzas estratégicas que coadyuven en la sostenibilidad del proyecto y lo fortalezcan.	
	6. Auditoría Ciudadana II Circuito Judicial de Alajuela.	6. Fortalecer la sustentabilidad económica y proceso de planificación y ejecución del PPC.	6. Mantener una búsqueda constante de posibles fuentes de financiamiento.	6. Mantener una búsqueda constante de posibles fuentes de financiamiento.	

Esquema 2
Nueva propuesta de programa, PPC 2010.



3. Observaciones externas al PPC

Durante el desarrollo del proyecto se ha procurado una revisión constante, tanto a nivel interno como desde una mirada externa, que pueda dar luces sobre la efectividad de las acciones que se realizan y de cómo es recibido el trabajo que se hace en el marco del PPC.

Estas revisiones han posibilitado que el proyecto sopesa si es necesario continuar ejecutando alguna acción o si por el contrario requiere alguna modificación. Además, ha permitido la incorporación de nuevos temas de trabajo que no se habían considerado inicialmente y que han representado un gran beneficio tanto para el PPC como para el Poder Judicial y las comunidades de la zona. La gran mayoría de las recomendaciones se incorporaron en los planes de trabajo del proyecto, algunas incluso representaron un cambio en la planificación del programa, como se pudo observar anteriormente.

Como parte de sus bases filosóficas el PPC realiza evaluaciones participativas⁹ al finalizar cada año de ejecución, en las que se hace una revisión del trabajo realizado por el proyecto y se identifican áreas de mejora. En estas actividades participan el personal judicial cercano al proyecto y las personas de las comunidades que han estado involucradas en su desarrollo.

Además, durante el 2011 el PPC recibió una minuciosa revisión por parte de dos estudiantes de la carrera de Trabajo Social de la Universidad de Costa Rica, Eyllin Gutiérrez Herrera y Alexandra Quirós Mora, quienes, en el marco del curso “Análisis y Diseño de Servicios Sociales I y II”, realizaron un diagnóstico organizacional y una propuesta de fortalecimiento para el programa. Estos productos significaron un gran aporte para el equipo del PPC, ya que permitieron tener una visión más crítica respecto a las condiciones político-filosóficas desde las que se plantea y ejecuta el programa.

Otra de las revisiones realizadas al PPC se da en el marco de una consultoría contratada por Conamaj para plantear una estrategia que garantice una participación ciudadana efectiva y sustentable en el Poder Judicial. Esta investigación fue realizada por Rodolfo Calderón Umaña y Andrea Bermúdez Castillo, quienes propusieron un marco conceptual para fundamentar y orientar las acciones del programa, además plantearon fortalezas y debilidades de las iniciativas realizadas por Poder Judicial en el campo de la participación ciudadana y propusieron una estrategia de sostenibilidad para el programa.

Todas las recomendaciones se agrupan en cinco áreas: aspectos administrativos, desarrollo del proyecto, información y comunicación, trabajo con las comunidades y trabajo con personal judicial. La siguiente tabla presenta un compendio de las principales recomendaciones.

.....

9 Las evaluaciones realizadas en el marco del proyecto han sido planificadas y ejecutadas por el personal de Conamaj y de manera empírica, por lo que no corresponden a evaluaciones rigurosas de todo el proyecto, sino a la consulta a diferentes actores involucrados sobre la pertinencia de las acciones que realiza el PPC en la zona. Las metodologías utilizadas durante estas evaluaciones fueron: 2009 y 2011: círculos de diálogo, 2010: análisis FODA y MECA (ver memoria de las actividades para referencia sobre estas metodologías), 2011: autoevaluación de cada Comité y círculos de diálogo sobre el trabajo del PPC.

Tabla 2. Recomendaciones externas al PPC.

Áreas de mejora	Recomendaciones
Aspectos administrativos	<ul style="list-style-type: none"> - El PPC debería contar con una fundamentación teórica y orientación estratégica que le permita tener mayor claridad en las acciones que se ejecutan. - Realizar el plan de acción con objetivos y acciones, con indicadores de evaluación cualitativos y cuantitativos, que midan el impacto (es importante que no sean actividades aisladas). - Evaluar periódicamente el programa, construcción de un modelo evaluativo. - Crear una secretaría técnica para darle sostenibilidad al Programa y/o conformar una comisión institucional de participación ciudadana. - Que las autoridades del Poder Judicial tomen acciones concretas en apoyo al PPC. - Mayor personal para Conamaj. - Realizar una sistematización que permita recuperar y reproducir experiencias positivas que se han construido a partir del desarrollo del proyecto piloto en la Región Huastar Norte.
Desarrollo del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar la metodología para diagnosticar cómo las materias que atiende el Poder Judicial afectan a la ciudadanía. - Empezar el proceso de promoción de la participación ciudadana a lo interno del Poder Judicial, para luego poder abrirse a la ciudadanía. - No es conveniente que el Poder Judicial (Conamaj) organice y constituya los Comités, ya que se corre el riesgo de cooptar y promover prácticas clientelares, así como de invertir una gran cantidad de recursos que impidan trascender la experiencia piloto y garanticen la sostenibilidad del proceso. - Definir e impulsar una política de participación ciudadana. - Definir áreas de trabajo: <ul style="list-style-type: none"> • Información y comunicación: sobre los servicios y derechos de las personas usuarias y recolectar su opinión para mejorar el servicio. • Sensibilización y capacitación: diseñar una campaña de sensibilización y un programa de capacitación para funcionarios judiciales y para actores de sociedad civil (individuales o colectivos), a fin de generar las condiciones requeridas por una transformación como esta. • Promover la participación ciudadana: estimular a la ciudadanía para que intervenga en el quehacer institucional. - Fomentar una cultura de exigibilidad de derechos y empoderamiento hacia la lucha porque las altas jerarquías institucionales consideren las necesidades que se presentan desde las localidades en las cuales se implementa el PPC. - Ampliar el PPC a otros circuitos del país.

Tabla 2. Recomendaciones externas al PPC.

Áreas de mejora	Recomendaciones
<p>Información y comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Distribución de material informativo y divulgativo a la población, a través de canales efectivos, incluyendo el contacto personal. - Divulgar los resultados positivos que el programa ha generado entre ciudadanía y funcionarios. - Identificar los medios de comunicación que tengan difusión en la zona y los espacios que se pueden tener a disposición, incluyendo los canales de comunicación intrainstitucionales. - Definir un objetivo de trabajo con los medios de comunicación: si se hará uso de estos con fines informativos o solamente para invitar a actividades. - Crear un programa (radio o tv) con cronograma de temas de interés de la ciudadanía y establecer las personas responsables por tema a nivel de Conamaj y de funcionarios judiciales. - Buscar alianzas y convenios con los medios de comunicación. - Diseñar e implementar una estrategia de acercamiento a los medios que involucre a quienes están participando en el proceso y a los jerarcas del Poder Judicial. Darle seguimiento.
<p>Trabajo con las comunidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar mayor información sobre las acciones del PPC a la ciudadanía, darle a conocer los acuerdos de Corte Plena. - Hacer encuentros de temas específicos con las comunidades. - Procurar una participación más activa de los representantes de la comunidad. - Fortalecer la participación de las instituciones públicas y privadas presentes en la zona. - Incorporar a la ciudadanía en la toma de decisiones a nivel regional y nacional. - Realizar más reuniones con gente joven. Trabajar con centros educativos. Coordinar con la dirección regional. - Hacer que el proyecto de TCU lleve los talleres a los colegios y a la población joven. - Exposición de la Guía de Educación Legal popular desde el nivel escolar. - Que quienes ya se incorporaron al proceso busquen los canales idóneos para contactar y estimular a quienes no se han vinculado. - Promover la instalación de consultorios jurídicos en la zona. <p>Comités Ciudadanos por la Justicia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Involucrar al PANI y otras instituciones relacionadas con personas vulnerables en los Comités. - Realizar un proceso de capacitación con los Comités desde que se conforman, ya que si se posterga las personas pueden perder el interés. - Fortalecer la relación de los Comités y la Comisión con las diferentes instancias del Poder Judicial - Incluir abogados y abogadas litigantes en los Comités. - Plantear un sistema de sostenibilidad para los Comités. - Los Comités no son representativos, por lo que es conveniente que se promuevan otras formas de intervención comunal.

Tabla 2. Recomendaciones externas al PPC.

Áreas de mejora	Recomendaciones
Trabajo con personal judicial	<ul style="list-style-type: none"> - Planificar las agendas de los funcionarios judiciales para que puedan apoyar a las comunidades efectivamente y se involucren en el proyecto. - Incluir en las actividades a auxiliares y asistentes, que son personal fijo, mientras que las jefaturas son transitorias. - Acercarse más a los notificadores y citadores, que tienen mucho contacto con la ciudadanía - Consolidar la alianza con el centro de conciliación. - Que el Poder Judicial brinde un mejor servicio. Capacitar al personal judicial en atención al público. - Que cada despacho incluya el tema de participación ciudadana en el PAO de cada año. - Los funcionarios judiciales deben recibir más capacitación sobre el tema indígena. - Conciencia de que los servidores y servidoras judiciales deben ponerse en el zapato de los usuarios ya que muchos no dan el mejor servicio. - Debe haber un perfil para ubicar al personal, es importante la homogenización. Seleccionar a las personas con cultura de servicio.

Se nota un importante énfasis en la necesidad de que el PPC plantee de manera clara los aspectos estratégicos que requiere toda propuesta de intervención social, a saber: misión, visión, objetivos, metas, actividades, fundamentos teórico-metodológicos y técnico-operativos (Gutiérrez y Quirós, 2011). Como ya se ha mencionado, esta es una de las grandes debilidades del programa, sobre la que ya se han tomado medidas para su corrección.

Por otro lado, algunas recomendaciones se relacionan con cambios propios del Poder Judicial, que surgieron en el marco de las evaluaciones participativas, sobre las cuales el PPC no puede ejercer ningún cambio concreto, más que elevar las observaciones a los órganos administrativos y de gobierno, para que desde estas instancias se tomen las medidas de cada caso.

Este punto ha representado una gran dificultad para el programa, ya que no es fácil desligar las acciones que se enmarcan en la participación ciudadana del servicio que presta el Poder Judicial como institución pública, que necesariamente determina la percepción que sobre este tiene la ciudadanía, pero que además sienta las bases para la construcción de espacios de participación ciudadana a nivel institucional. Por lo tanto, no es posible para el PPC obviar estas necesidades básicas, sino que debe llamar la atención a los órganos correspondientes, pero especialmente promover la identificación de estas limitaciones por parte del personal judicial y propiciar que sean estos quienes generen acciones para su cambio y mejoramiento.



En cuanto a los aspectos positivos, durante las evaluaciones las personas participantes exteriorizaron que la Conamaj ha hecho un buen trabajo y que el proyecto de participación ciudadana ha traído aspectos positivos tanto a la ciudadanía como al mismo Poder Judicial.

Para Calderón y Bermúdez, dos grandes fortalezas que tiene el PPC son el interés y apoyo que han demostrado tanto Corte Plena y Consejo Superior, así como otros departamentos clave; y la existencia de una plataforma institucional para su ejecución. Por su parte, Gutiérrez y Quirós identifican que el PPC constituye una herramienta fundamental para garantizar el mejoramiento de la administración de la justicia, desde donde se tiene la posibilidad de fomentar una cultura de exigibilidad de derechos, propiciando la lucha porque las altas jerarquías institucionales consideren las necesidades particulares que presentan las localidades en las cuales se implementa el proyecto.

Balance de la tercera fase: espacios existentes de participación ciudadana y nuevas formas propuestas en el marco del proyecto

Para la tercera fase del proyecto se identificaron formas de participación ciudadana más relacionadas al nivel de incidencia, por cuanto esta etapa se refiere al proceso político con gobierno judicial por el que ha atravesado el PPC. No se retoman las formas propuestas en la fase anterior, ya que apuntan hacia los otros niveles.

Formas de participación existentes

- Incidencia de la ciudadanía en toma de decisiones judiciales.

- Comisiones de Personas Usuarias.

- Modelo de Participación Ciudadana en el Poder Judicial

Nuevas formas de participación propuestas

- Canalización de demandas ciudadanía a entes decisorios.
- Visitas de jefes y contacto directo con las comunidades y despachos locales.
- Reactivación de Consejos Ampliados.
- Posibilidad de que las comunidades propongan proyectos.

- Reposicionamiento de ciudadanía como un actor válido dentro de la institucionalidad.

- Dar voz al personal judicial para la construcción del modelo de participación ciudadana.
- Programa de Participación Ciudadana como algo dinámico.
- Espacios participativos para la evaluación de los proyectos, tanto a nivel interno como externo.

Análisis crítico del proyecto

Después de conocer el desarrollo, logros y dificultades que ha enfrentado el proyecto en el periodo sistematizado, así como las decisiones estratégicas que se han tomado desde el gobierno judicial para su puesta en marcha e integración en la cultura judicial, resulta necesario hacer un análisis de las razones por las cuales se desarrolló de la forma que lo hizo.

Este tipo de reflexión permite identificar tensiones y contradicciones en la práctica, así como aspectos positivos que pudieron estar invisibilizados. El reconocimiento de estos puntos resulta enriquecedor para el equipo del PPC, ya que sienta las bases para cuestionarse la manera como ha realizado el trabajo y, a partir de esas reflexiones, replantear el abordaje metodológico, tanto para este proyecto como para otras iniciativas similares implementadas por Conamaj.

Para realizar el análisis del proyecto se parte de una serie de preguntas que guían la reflexión sobre su desarrollo, desde el planteamiento y consecución de objetivos hasta la incidencia en la institución.

- ¿Ha habido cambios en los objetivos? ¿Por qué?

Tanto el programa como el proyecto han sufrido una serie de cambios en sus objetivos y planes de trabajo. Una de las principales modificaciones se dio con el cambio de personal del programa: a inicios del 2009 ingresa una persona con experiencia en el desarrollo de proyectos, quien plantea una nueva estrategia para la formulación de planes de trabajo basada en una adaptación de la matriz de marco lógico; otro cambio se da en el PAO del 2010, el cual fue realizado por un nuevo equipo de trabajo que inició con el PPC a finales de agosto del 2009. Estos dos momentos marcan los principales cambios en la definición de objetivos y actividades del programa, los cuales responden a la experiencia laboral y formación profesional de las encargadas, así como a la necesidad de cambio que iban identificando durante el desarrollo del proyecto.

Es importante reconocer que si bien el PPC ha realizado la planificación operativa para cada año de ejecución, con indicadores y actividades específicas, esta no ha respondido a una lógica integral enmarcada en una estrategia de cambio institucional, pues es hasta el 2010 que Corte Plena aprueba su incorporación como eje en el Plan Estratégico quinquenal del Poder Judicial (2013-2018).

A partir de la identificación de las repercusiones que la falta de claridad en el rumbo del programa ha tenido para su eficaz desarrollo, queda la lección sobre la importancia de realizar una planifi-

Además, en Costa Rica existe poca cultura de participación y exigibilidad de cuentas, especialmente en el ámbito judicial, lo que dificulta la efectiva instauración de estas prácticas sociales, tanto en la institucionalidad pública como a nivel comunitario. Sobre la motivación de organización social alrededor del tema justicia, afirman Esquivel y León (2007) que este interés en América Latina *“ha obedecido a la reacción de grupos organizados frente a la necesidad de romper la estructura y valores del ejercicio del poder y obtener beneficios mediante cambios en la forma en la que se ejerce la función estatal de administrar justicia”* (pág. 116), este tipo de organización surgió especialmente en países en los que se daban constantes abusos de poder y corrupción enmarcados en dictaduras o guerras.

Estas motivaciones difieren de la historia que ha vivido Costa Rica, pero esto no significa que las prácticas de poder institucional hayan sido respetuosas de la ciudadana e inclusivas de todos los grupos sociales. Al respecto estos autores afirman que la cultura política costarricense *“ha propiciado una relación invertida del ejercicio del poder en la que las y los habitantes –titulares de la autoridad según la normativa constitucional- resultan ignorados y, a veces, excluidos de la dinámica del sistema institucional”* (pág. 80). Esta relación vertical de la institucionalidad pública con la ciudadanía ha frenado las posibilidades de que grupos organizados tengan incidencia en la instauración de una cultura activa de participación ciudadana.

Por otra parte, la falta de información y el desconocimiento generalizado de la población costarricense sobre el Poder Judicial ha limitado las posibilidades de organización alrededor del tema. Por ejemplo, en la Encuesta Nacional sobre Percepción y Realidad de la Justicia Costarricense, realizada por el Poder Judicial en el 2009, se observa que el 72,8% de la población entrevistada manifiesta conocer poco o nada de las funciones de este Poder de la República y que las mujeres de la muestra tienen menor conocimiento sobre estas funciones. Ante estas condiciones, se afirma en el documento que la difusa percepción sobre las funciones del Poder Judicial dificulta la accesibilidad a los servicios y diluye los controles democráticos y mecanismos participativos.

Todos estos factores dificultan la incorporación de prácticas de participación ciudadana por parte de la ciudadanía de la zona, ya que si bien se ha trabajado con varios grupos que, gracias a los logros del proyecto, realizan actividades de información sobre temas judiciales en sus comunidades, estos no han logrado avanzar hacia niveles de participación de mayor incidencia y control social.

- *¿En qué medida los contenidos trabajados han propiciado la creación de espacios, habilidades o herramientas para la participación ciudadana en el Poder Judicial de la Zona Norte o a nivel estratégico?*

Los contenidos abordados en cada una de las acciones realizadas por el PPC apuntan al reconocimiento de la importancia de la organización social para hacer valer derechos, entre los que se encuentra el buen servicio público, el acceso a justicia y la atención a necesidades particulares

de grupos específicos. Otro tema promovido en las actividades del PPC ha sido la importancia de exigir cuentas como un mecanismo de control social.

Teniendo en cuenta las dificultades culturales planteadas anteriormente, el PPC ha dedicado grandes esfuerzos por que las comunidades tengan acceso a información sobre el quehacer y funcionamiento del Poder Judicial, condición necesaria para avanzar hacia los otros niveles de participación ciudadana.

A nivel institucional se ha sensibilizado sobre la importancia de incluir nuevas prácticas de definición de prioridades y, especialmente, sobre la necesidad de garantizar la legitimidad judicial que requiere todo sistema político democrático para sostenerse y que el nuestro no escapa de la crítica y constante cuestionamiento social, por lo que resulta fundamental generar procesos transparentes y que respondan a las particularidades culturales de cada grupo y no a las de ciertos grupos privilegiados.

En los últimos años, el sistema judicial costarricense ha ido perdiendo la confianza de la ciudadanía, como lo demuestra la “Encuesta para medir el índice de confianza judicial en la sociedad costarricense” (2009), que expone como el 51% de las personas entrevistadas afirman que el Poder Judicial funciona bien o muy bien, mientras que el 48% afirma que funciona regular, mal o muy mal. Estos datos evidencian la urgencia institucional por recuperar su legitimidad democrática, lo que necesariamente pasa por una transformación de la cultura institucional respecto al servicio público y a la manera como se administra justicia.

Un gran logro obtenido por el proyecto a nivel estratégico es la resolución de Corte Plena de incluir el tema de participación ciudadana como un eje temático en el Plan Estratégico del Poder Judicial 2013-2017, lo que implica que a partir del año 2013 todos los despachos judiciales deberán incorporar acciones relativas al tema en sus planes operativos.

Por lo tanto, se puede afirmar que se han sentado las bases para la creación de espacios y mecanismos de participación ciudadana, pero que aún queda mucho trabajo para concretar nuevas formas en niveles de toma de decisión.

- *¿Cuáles fueron las principales tensiones y dificultades que se presentaron en el desarrollo del proyecto?*

Muchas de las dificultades que ha enfrentado el PPC se mencionaron en el apartado de la reconstrucción histórica del proyecto, por lo que en este punto se hará referencia únicamente a las dificultades más significativas para el desarrollo deseado del proyecto.

Una de las grandes dificultades, en los inicios del proyecto, fue la incertidumbre de cómo llevar a la práctica la propuesta teórica plasmada en la investigación de Esquivel y León (2007) de un proyecto de participación ciudadana en el sistema de administración de justicia. Si bien se conocían



experiencias en otros ámbitos, a nivel de sistemas judiciales no había ninguna experiencia previa, por lo que la primera decisión importante al respecto fue enmarcar el programa únicamente en el Poder Judicial. La segunda fue apostar por la construcción sobre la marcha de un proyecto piloto, que diera las bases para formalizar un programa institucional.

Otra gran dificultad fue la movilidad de personal judicial en los despachos de la zona norte, ya que muchos de los compromisos asumidos por funcionarios y funcionarias judiciales en las diferentes actividades realizadas por el proyecto quedaron sin cumplir, porque quienes se comprometieron fueron trasladados a otras zonas y las personas que les remplazaron no continuaron los procesos iniciados antes de su llegada.

Esta dinámica judicial representa un reto para la sostenibilidad del PPC en la zona, ya que para que funcione la propuesta de creación de grupos de ciudadanía, es necesaria la interacción y el intercambio de estos grupos con el personal judicial que labora en estas comunidades para crear espacios fijos de participación ciudadana a nivel local.

Igualmente las limitaciones presupuestarias del Poder Judicial y la falta de seguimiento de los acuerdos tomados por órganos superiores respecto a la implementación de recomendaciones del PPC, han retardado la concreción de espacios sostenidos de participación ciudadana, como por ejemplo la propuesta de los quioscos informativos en la entrada de los edificios judiciales, cuyo estudio se solicitó a la Contraloría de Servicios y aún no se ha tenido respuesta al respecto.

Además de las dificultades mencionadas, el proceso de construcción e implantación del programa generó tensiones dentro de la institución misma, ya que algunas personas que laboran en la institución consideran que es muy riesgoso para el Poder Judicial incluir a la ciudadanía en la toma de decisiones o que jueces, juezas, fiscales, fiscales, defensores y defensoras, tengan contacto directo con las comunidades. Argumentan que este acercamiento puede restarle objetividad al trabajo que realizan, cuando lo que se propone es que estos profesionales puedan conocer el contexto en el que resuelven y el impacto que sus resoluciones pueden tener en las comunidades.

“

Participación Ciudadana es el fácil y oportuno acceso de la ciudadanía ante las instituciones públicas con el consecuente derecho a ser oído y atendido bajo el principio de justicia pronta y cumplida, sin denegación y con la obligación de los funcionarios públicos de rendir cuentas de su labor. Además de la posibilidad de aportar y ser parte del proceso de mejoramiento institucional.”

Carlos Álvarez.
Fiscalía de Upala.

También generó tensión el cambio de rumbo del proyecto, de una posición paternalista de resolución y canalización de problemas de infraestructura, servicio y despachos, hacia el empoderamiento de las comunidades y el personal judicial para la generación de espacios y habilidades de participación ciudadana. Para algunos actores resultó conveniente que el PPC se centrara en la resolución de estas situaciones, lo que garantizaba el reconocimiento social de una mejora institucional; sin embargo, estas acciones corresponden a otras instancias, por lo que el PPC se enfocó hacia aspectos intangibles y que generaran resultados en el mediano o largo plazo, por lo que su reconocimiento social no puede ser inmediato.

Finalmente, para el equipo del PPC ha sido un reto, y lo sigue siendo, generar las condiciones necesarias para garantizar la sostenibilidad de los comités, no solo por las limitaciones de recursos económicos y humanos que tiene Conamaj, sino también por las dificultades de incorporación de esta figura en la institución por medio de un órgano interno, idealmente la Contraloría de Servicios, que pueda garantizar que las inquietudes y las recomendaciones que hagan estos grupos a la institución tengan incidencia. Por otro lado, la particularidad de cada grupo representa también un reto para su sostenibilidad, ya que no todas las personas integrantes cuentan con las condiciones de organización social que favorezcan su continuidad en el comité.

- *A partir de lo analizado, ¿qué formas de participación ciudadana fueron concretadas en la zona? ¿cuáles espacios de participación ciudadana podrían formalizarse a nivel institucional?*

Después de la revisión de las acciones realizadas en el marco del proyecto piloto, se identifica una serie de propuestas de las formas de participación ciudadana que podrían implementarse tanto a nivel institucional como en las comunidades. Algunas de estas propuestas lograron concretarse y se convirtieron en prácticas comunes, otras no han podido realizarse, pero se mantienen como una meta del proyecto a mediano plazo. A continuación se presenta un desglose de las nuevas formas de participación ciudadana surgidas durante este tiempo.

Nuevas formas de participación ciudadana generadas en el marco del proyecto

Acciones propuestas	Acciones concretadas
Rendición de cuentas a la comunidad por parte de los Consejos de Administración de circuito.	Convocatoria abierta a ciudadanía a actividades judiciales.
Realización de una auditoría ciudadana en el circuito judicial.	Canalización de demandas ciudadanas a entes decisorios.
Uso de medios de comunicación por parte del Poder Judicial para informar , educar a la ciudadanía sobre el sistema judicial.	Interacción Poder Judicial-ciudadanía (reuniones, foros, talleres, ferias).
Creación de quiscos de atención a personas usuarias en las entradas de los edificios judiciales.	Elaboración de material informativo, educativo y comunicativo (desplegables, boletines, afiches, folletos, cursos).
Capacitación del personal judicial en servicio al público.	Contacto de las autoridades judiciales con la realidad local.
Consultas y solicitudes de las comunidades al gobierno judicial.	Creación de los Comités Ciudadanos por la Justicia.
Incidencia de la ciudadanía en toma de decisiones judiciales.	Capacitación a la sociedad civil sobre el Poder Judicial (se capacitó a los Comités).
Facilitar el acceso a la información.	Trabajo Comunal Universitario para la promoción de la Educación Legal Popular, contacto de estudiantes de derecho con comunidades y grupos vulnerables.
Charlas en las comunidades por parte funcionarios y funcionarias judiciales.	Información a jóvenes de la zona sobre la importancia de la participación ciudadana.
Reuniones con instituciones y comunidad.	Elección democrática de las personas que conforman las Comisiones de Personas Usuarias y los Comités Ciudadanos por la Justicia.
Coordinación con otras instituciones para desarrollar proyectos.	Promoción de la participación ciudadana y el ejercicio de ciudadanía activa por medio del Ministerio de Educación Pública (módulo de mediación pedagógica para docentes).
Reactivación de Consejos Ampliados.	Ampliación de integrantes en las comisiones de personas usuarias (no solo litigantes).
Reposicionamiento de ciudadanía como un actor válido dentro de la institucionalidad.	Dar voz al personal judicial para la construcción del modelo de participación ciudadana.
Posibilidad de que las comunidades propongan proyectos.	Espacios participativos para la evaluación, tanto interna como externa.

Conclusiones

Después de realizar la reconstrucción del proceso llevado a cabo en la zona norte y evidenciar los logros, las dificultades, los avances y las tensiones generadas en el desarrollo del proyecto, se esbozan las siguientes conclusiones.

- Una de las principales conclusiones de este proceso de sistematización es que la posibilidad de revisar la propia práctica facilita la identificación de lo que salió bien y lo que pudo haberse hecho mejor y de las lecciones aprendidas que podrán ser incorporadas en nuevos procesos similares. Permite también darle un nuevo rumbo a la práctica, procurando enmendar los errores y reforzar los aciertos.
- Cuando se plantean programas y proyectos es fundamental partir de un marco estratégico que guíe el desarrollo de lo que se quiere realizar, sustentado en una clara teoría de cambio, y que contemple metas y objetivos claros. Pero es importante que se parta de una lógica dialéctica, que integre teoría y práctica, desde la cual se concibe la realidad en constante construcción. No se puede pensar un proyecto como algo rígido, estático, por lo que es necesario dejar los canales para la revisión y reconstrucción de lo que lo planteado. El PPC se concibió como un proyecto piloto, lo que dio la posibilidad de irse modificando de acuerdo con los cambios que se fueron generando, tanto en los contextos institucional y comunal, como dentro del equipo de trabajo que lo ejecuta.
- Para que el proyecto pueda incidir de manera efectiva en la creación de espacios, herramientas y habilidades de participación ciudadana se requiere de mayor apoyo político, tanto a nivel de gobierno judicial como a nivel local. Pero además del apoyo, es necesario que los entes involucrados en la creación de estos espacios ejecuten y pongan en práctica las recomendaciones que surgen del programa.
- Existe resistencia a lo interno de la institución para la formalización de espacios, herramientas y habilidades de participación ciudadana, que responden a lógicas de poder fuertemente arraigadas, por lo que la estrategia del programa debe enfocarse en un cambio de la cultura institucional, hacia prácticas más democráticas.
- Es fundamental que el trabajo con las comunidades se enmarque desde una lógica de constante intercambio con la institución, caso contrario los comités se convertirán en grupos sin posibilidades de incidencia institucional.
- Es necesario revisar la finalidad de los Comités y la Comisión para encaminar sus planes de trabajo hacia este fin. Además, para que puedan tener algún tipo de incidencia en la institución, más allá de la organización de charlas, es preciso definir su rol dentro de la lógica judicial y el órgano que fungirá como enlace.

- El trabajo de sensibilización, empoderamiento y construcción de espacios de participación ciudadana debe realizarse en dos vías y de manera simultánea: a lo interno del Poder Judicial y con las comunidades, siendo esta una tarea difícil para Conamaj por la falta de recursos. Es importante reconocer que en tanto no se instauren estos espacios en la institución, la ciudadanía no tendrá la confianza y las posibilidades de acercarse y participar.
- La creación de nuevos despachos y el mejoramiento de otros es un gran logro del proyecto, ya que estas condiciones facilitan el acceso a justicia. Es importante tener presente que estos cambios se ubican en el primer nivel de participación ciudadana, que apunta al acceso al servicio, pero no promueven prácticas sostenidas de interacción Poder Judicial-ciudadanía, por lo que es necesario que la promoción de espacios y mecanismos de participación ciudadana incida en los otros tres niveles.



Taller de participación ciudadana en la Comunidad Maleku, 2010.

Recomendaciones para la sostenibilidad del proyecto

- Reforzar a Conamaj para que pueda darle seguimiento al programa. Apoyarle con el peso político requerido para llevar a cabo el seguimiento de las recomendaciones emitidas por las instancias superiores, para que se pueda dar el impulso que necesitan los comités. Actualmente Conamaj no cuenta con todos los requerimientos necesarios para asumir esta tarea y una vez que se cree la política institucional y que se desarrollen acciones de participación ciudadana en toda la institución, la Comisión deberá asumir un rol todavía más activo a nivel nacional, que incluya el seguimiento, la supervisión, la formación y la capacitación en temas de participación ciudadana a nivel institucional, por lo que resulta pertinente que se le dote de más recursos para que pueda asumir estas nuevas tareas.
- Asegurar el apoyo al programa a nivel local mediante la designación de una persona de la zona encargada del seguimiento de las acciones de participación ciudadana, lo cual no necesariamente conlleva la creación de plazas nuevas. La posibilidad de ubicarse físicamente donde se desarrolla el proyecto facilita la identificación de áreas de incidencia, permite una relación más estrecha con el personal judicial local, favorece el seguimiento de las acciones que se realizan y posibilita la sostenibilidad del proyecto.

- Identificar agentes multiplicadores en cada uno de los despachos del circuito, especialmente en los cantones más alejados. Estas personas serán el contacto directo con el programa y tendrán la labor de informar al nuevo personal del despacho sobre el programa. Es deseable que sea una persona de la zona y que no vaya a ser trasladada de puesto en el corto y mediano plazo.
- Solicitar a las jefaturas de los órganos auxiliares que pidan a los coordinadores y las coordinadoras de despacho en las comunidades alejadas que apoyen el proyecto, se informen y colaboren con los comités.
- La administradora o el administrador regional es una figura importante en la comunidad por la relación que establece con proveedores y otros actores locales, por lo que su apoyo e involucramiento en el proyecto es fundamental para la sostenibilidad.
- Para que los comités tengan mayor incidencia a nivel comunal es necesario divulgar su existencia, lo que implica la creación de mecanismos de intercambio comités-comunidad que les permitan atender a las demandas ciudadanas. Es importante que la divulgación encuadre claramente el área de acción de los comités, para no crear falsas expectativas y que surjan solicitudes que no puedan ser atendidas.
- El trabajo de los comités debe incorporar en su planificación gestiones estratégicas, como el seguimiento a los compromisos de jerarcas judiciales, y no únicamente charlas informativas. Además, deben mantener una coordinación constante con personal judicial local.
- Es pertinente realizar una evaluación de todo el Programa de Participación Ciudadana, que permita identificar los resultados obtenidos hasta el momento y así como los efectos generados.
- Es necesario que el proyecto dedique más esfuerzos a la creación de espacios y mecanismos de participación ciudadana concretos, tanto a nivel comunal como institucional. Por ejemplo la instauración de una práctica sostenida de rendición de cuentas en cada cantón del circuito judicial, que se realice una vez al año y que se haga en una actividad abierta a toda la comunidad, en la que funcionarias y funcionarios de la localidad expongan la cantidad de casos presentados y resueltos, pero que además incluya un análisis de las posibles causas y consecuencias que los hechos de mayor incidencia pueden tener en la zona. Este tipo de prácticas, más allá de informar a las comunidades, se constituyen en espacios de aprendizaje y reflexión social.

Una ventaja en la zona norte es que se cuenta con el apoyo del administrador de circuito para la realización de este tipo de actividades; sin embargo, se requiere de la venia de los órganos de gobierno judicial y su solicitud al personal local para que realicen este tipo de prácticas democráticas.

- Si bien el programa se abocó a la construcción de un marco estratégico de acción en el 2012, a partir de las recomendaciones realizadas por actores externos, es importante que exista flexibilidad para incorporar los cambios que puedan surgir sobre la marcha, con cuidado de no caer en el “activismo”, es decir, no realizar actividades solo porque surge la oportunidad sin que estas respondan a un objetivo del programa.

- Por ser esta una experiencia novedosa a nivel de Poderes Judiciales en Latinoamérica, es conveniente que se recopilen las buenas prácticas y las lecciones aprendidas, que permitan sentar una base teórica, basada en la práctica, sobre una nueva forma de entender los sistemas judiciales, la administración de justicia y la incidencia que este cambio de visión puede tener en la ciudadanía.
- Para garantizar la instauración de prácticas más democráticas, participativas e inclusivas, es necesario contar con una política institucional que respalde y oriente este cambio. La incorporación de la política en el quehacer de la institución se debe ver reflejado en los planes estratégicos y operativos de cada órgano judicial.
- Es fundamental que la institución revise el funcionamiento de los Consejos de Administración de Circuito, para que se puedan crear las condiciones que garanticen que las personas con interés en participar y que han tenido un rol activo, puedan continuar participando del Consejo. Gran parte de las recomendaciones del modelo de participación ciudadana, base de la política institucional, tienen como fundamento este ente judicial, por lo que resulta necesario que sea un órgano funcional y con poder de decisión.
- Finalmente, es necesario que tanto Conamaj como el PPC promuevan una práctica de registro de información y reflexión sobre las actividades que se realizan, para que se facilite la construcción de futuras sistematizaciones, pues es difícil realizar la reconstrucción histórica sin esta base y con documentación y registros que no contemplaban esta reconstrucción posterior.

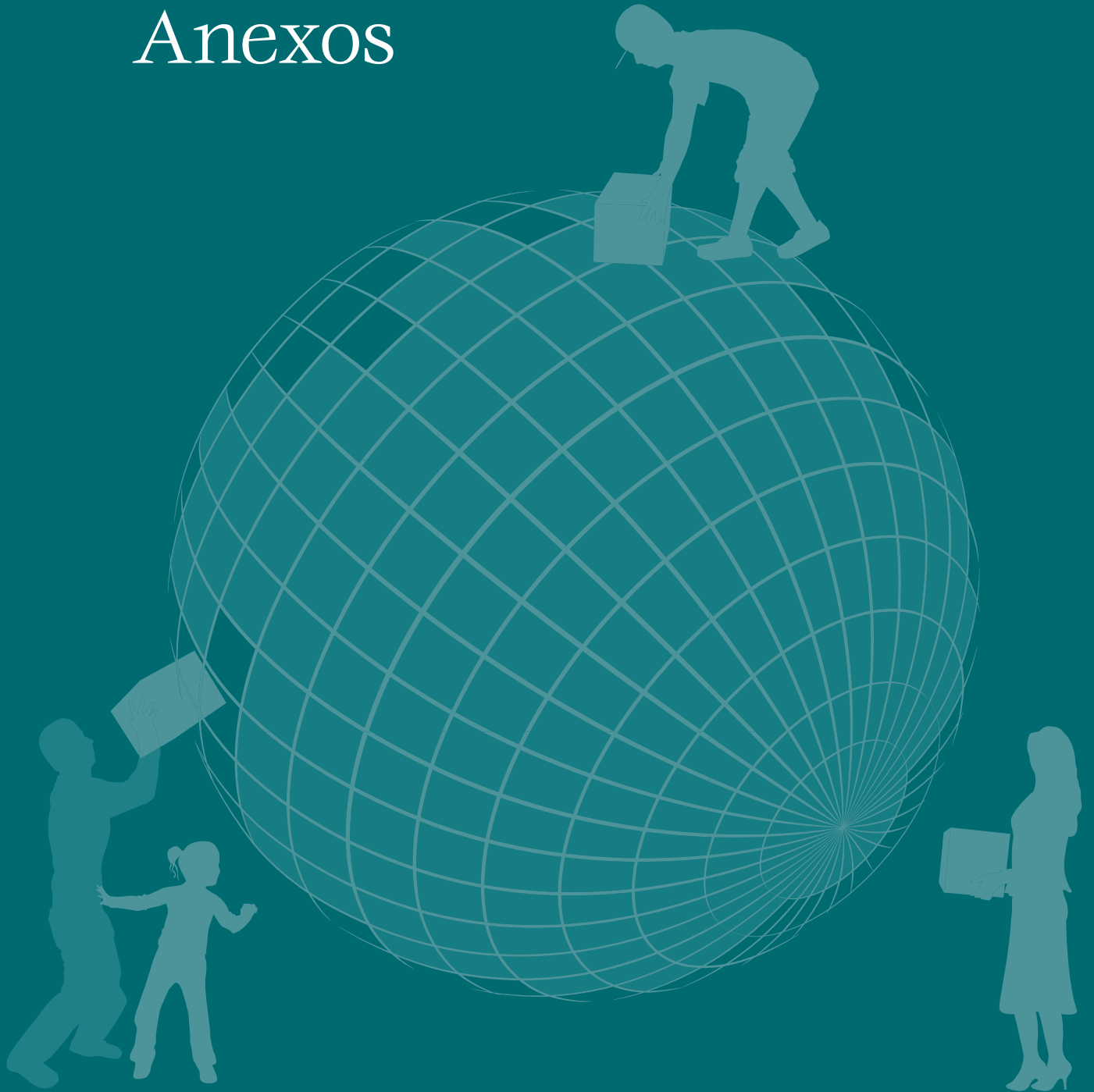
Referencias

- Calderón, Rodolfo y Bermúdez, Andrea (2012) *Estrategia para garantizar una Participación Ciudadana efectiva y sustentable en el Poder Judicial*. Informe final de consultoría realizada para Conamaj. San José.
- Esquivel, Max y León, Carlos (2007) *Participación Ciudadana en el Sistema de Administración de Justicia en Costa Rica*. San José: Arboleda.
- Gutiérrez, Eilyn y Quirós, Alexandra (2011) *Análisis Organizacional del Programa de Participación Ciudadana*. Informe final del curso Taller V: Análisis y Diseño de Servicios Sociales I, de la carrera de Trabajo Social de la Universidad de Costa Rica.
- Gutiérrez, Eilyn y Quirós, Alexandra (2011) *Propuesta de fortalecimiento del Programa de Participación Ciudadana*. Informe final del curso Taller V: Análisis y Diseño de Servicios Sociales II, de la carrera de Trabajo Social de la Universidad de Costa Rica.
- Jara, Oscar. (1994). *Para sistematizar experiencias*. San José, Costa Rica: CEP-Alforja.
- Lugo, Graciela; Picado, Marta y Castillo, Sara (2008) *Diagnóstico Proyecto Piloto en la Región Huetar Norte*. Programa de participación ciudadana en la administración de justicia. San José: Conamaj.
- Monge, Esteban (2009) *Fortalecimiento de las capacidades en materia técnica y legal del Programa de Participación Ciudadana en la Administración de Justicia, para su consolidación en el Poder Judicial*. Informe final de consultoría realizada para Conamaj. San José: CEDARENA.
- Pranis, Kay (2009) *Manual para facilitadores de círculos*. San José: Conamaj.
- Salazar, Roxana; Hernández, Ana Lucía y Rojas, Francisco (1999) *Manual para la participación ciudadana: instrumentos y conceptos para la educación*. San José: Conamaj.

Entrevistas

- Campos, Alba (junio 2012). Fiscalía Adjunta del Segundo Circuito Judicial de Alajuela.
- Matarrita, Alexander (junio 2012). Administrador del Segundo Circuito Judicial de Alajuela.
- Orozco, Zully (junio 2012). Jefa de la Defensa Pública del Segundo Circuito Judicial de Alajuela.
- Picado, Marta (mayo 2012). Inspectora Judicial, fungió como la coordinadora del PPC del 2008 a agosto 2009.

Anexos



Anexo 1

1. Propuesta de mecanismos de participación ciudadana en el Poder Judicial por parte del personal judicial en los talleres facilitados por Esteban Monge, Región Huetar Norte, marzo 2010.

Relación cotidiana	Acceso a la información	Interacción	Incidencia
<ul style="list-style-type: none"> - Definir políticas institucionales para la atención al público. - Definir el perfil de los /as funcionarios/as que deben atender al público y seleccionar al personal que tenga dicho perfil. - Capacitar al personal en materia de atención al usuario. - Rotar al personal que atiende al público. - Dar atención personalizada. - Utilizar un lenguaje simple. - Escuchar adecuadamente al usuario sobre cuál es su gestión e informarle adecuadamente. - Darle un trato cordial a todos los usuarios. - Abrir líneas telefónicas para atención al público. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar los procesos de información a las y los usuarios, considerando la información como un derecho primordial. - Identificar los medios o políticas de información de acuerdo al usuario (informática, medios de comunicación oral o escrita). - Crear puestos de información para usuarios. - Hacer ferias de información y acercamiento a la comunidad, programas socio-educativos y de formación. - Divulgar los servicios que presta la institución. - Tener clara la diferencia entre información y asesoría. - Producir material escrito en el que se divulgue información de los diferentes procedimientos (administrativos y judiciales) que se realizan en la institución. - Producir programas radiales en los medios de comunicación locales (radios culturales, por ejemplo). - Crear boletines informativos con información sobre los trámites, la cual se debe tener en todos despachos de manera que todos tengan a mano información de las deferentes diligencias que se tramitan en los mismos. - Utilizar el sitio web de la institución para difundir información sobre el desempeño de los despachos (transparencia y rendición de cuentas). - Realizar charlas en escuelas y colegios sobre el quehacer institucional y los derechos de las y los ciudadanos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer un punto de contacto entre la sociedad civil por medio de la Contraloría (interno) y por la Defensoría de los Habitantes, la Municipalidad y el Colegio de Abogados (externo). - Realizar feria de servicios, Consejos de Administración Ampliados, reuniones de la comunidad con las y los funcionarios de los despachos a nivel local, así como con la Conamaj, la Contraloría de Servicios y la Comisión de Usuarios y el Consejo Superior. - En esos espacios, escuchar a las y los ciudadanos, sus inquietudes y necesidades e integrarlas en la toma de decisiones a nivel administrativo. - Diseñar e implementar un plan de visitas a las comunidades para recibir peticiones, recomendaciones y propuestas, pero también para rendir cuentas sobre el desempeño de los despachos. - Realizar foros virtuales y presenciales en los que se consulte a los usuarios sobre sus requerimientos y puntos de vista respecto de los servicios que brinda la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de mecanismos que permitan a la ciudadanía participar en la toma de decisiones. - Crear una secretaría técnica, un órgano permanente que trabaje con los insumos que le provee la interacción con la ciudadanía. - Crear Comités de Usuarios de cada despacho judicial o circuito e incluir a representantes de distintos sectores en los mismos. - Incluir en los Consejos de Administración de Circuito un representante de la Sociedad Civil, además del representante del Colegio de Abogados. - Que las diferentes instancias de la institución que realizan actividades de intercambio con la ciudadanía Conamaj eleven las inquietudes de esta a las instancias de toma de decisiones.

Anexo 2

2. Avances del trabajo de los Comités Ciudadanos por la Justicia desde su conformación hasta el 2011.

Lugar y fecha de creación	Resultados	Observaciones
Guatuso, setiembre 2010	<p>A partir de su conformación hasta el 2011 realizó las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reunión con jerarcas del PJ. Compromiso de don Jorge Rojas de abrir una oficina del OIJ en Guatuso. - Charla con el juez contravencional para integrantes del comité. - Definición de un plan anual de trabajo. - Capacitación sobre el PJ. - Encuentro ciudadano para identificar las principales incidencias penales en el cantón, junto con la fiscalía. - Construcción y aplicación de un cuestionario para conocer la percepción de la comunidad sobre el PJ, validado por funcionarios judiciales locales. - Gestiones varias para la construcción de una oficina del OIJ en el cantón. - Presentación de necesidades en materia de seguridad al viceministro de seguridad. - Se nombró un representante del Comité ante el CCCI de Guatuso - Excelente presentación de la autoevaluación del Comité en la actividad de evaluación ante todos los comités. <p>En su primer año de trabajo cumplieron casi todo el plan de trabajo.</p>	<p>Es el comité más organizado y comprometido. Frecuentemente tienen ideas de actividades para realizar como comité y las llevan a cabo con poco apoyo del equipo del PPC.</p> <p>En este cantón el personal judicial han dado apoyo y reconocimiento al trabajo del comité.</p>
Upala, marzo 2011	<p>A partir de su conformación hasta el 2011 realizó las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definición de un plan anual de trabajo. - Invitaron a representantes de los despachos judiciales locales para conocer sus principales necesidades. - Exposición del plan de trabajo al personal judicial local (se hizo la reunión, pero no se pudo presentar el plan de trabajo, ya que el tiempo se utilizó para la presentación de las necesidades de los despachos). - Participación en ferias: "Feria del migrante y "Conoce a tu vecino" - Compromiso de aplicación del cuestionario. Esto no se realizó. - En su autoevaluación plantean claramente las limitaciones que han tenido para organizarse y la responsabilidad de ellos mismos como grupo, sin embargo, se observa también una tendencia a depositar la responsabilidad en Conamaj (falta de capacitación, de espacio físico, recursos económicos). - En la presentación de la autoevaluación se evidenció que no manejaban la información y que no había claridad de lo que estaban exponiendo. 	<p>Este comité ha tenido muchas dificultades para organizarse y efectivamente llevar a cabo las actividades planteadas.</p> <p>En este cantón ha presentado muchas dificultades la movilidad de personal judicial, ya que el compromiso no se mantiene. Además, desconocen el programa y los alcances del comité, por lo que tienen expectativas fuera de lugar.</p>

2. Avances del trabajo de los Comités Ciudadanos por la Justicia desde su conformación hasta el 2011.

Lugar y fecha de creación	Resultados	Observaciones
Los Chiles, abril 2011	<p>A partir de su conformación hasta el 2011 realizó las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definición de un plan anual de trabajo. - Varios intentos de charlas a la comunidad (ninguno se ha ejecutado). - Presentación del plan de trabajo a personal judicial locales. - Aclaración de dudas por parte de personal judicial sobre el Poder Judicial. - Autoevaluación: hacen énfasis en la distancia del equipo de participación ciudadana. Durante la presentación se notó la poca claridad que tienen sobre el trabajo del comité. 	<p>Este comité no ha funcionado muy bien en su organización y concreción de actividades. Normalmente hay poca asistencia y poco compromiso.</p> <p>Si bien el encuentro con personal judicial fue atropellado, muestran apoyo y credibilidad en el trabajo del comité, al punto de recomendarles que exijan al PJ servicios, instalaciones y recursos de calidad.</p>
Ciudad Quesada, setiembre 2010	<p>Sobre esta comisión lo más importante de resaltar es el cambio propuesto por el PPC en su integración: incluir más representantes de la sociedad civil que litigantes. Se debe tener en mente que esta comisión es coordinada por la Contraloría de Servicios y no por Conamaj.</p> <p>A partir de su conformación hasta el 2011 realizó las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presentación de la comisión ante el Consejo Superior. - Definición de un tema para la realización de una auditoría ciudadana. - Presentación de avances de la auditoría ante autoridades del Poder Judicial. - Conversatorio sobre auditoría ciudadana con personal del Estado de la Nación. - Conamaj financió una consultoría para el diseño metodológico de la auditoría ciudadana, sin embargo el abordaje y el tema no fueron aprobados por la Comisión, por lo que su ejecución se pospuso. 	<p>El trabajo con la comisión ha estado determinado por la Contraloría de servicios de Ciudad Quesada, restando autonomía al trabajo de sus integrantes.</p> <p>El ausentismo ha sido una constante en este grupo, lo que ha limitado la toma de decisiones expeditas.</p>

Anexo 3

3. Compendio de los acuerdos tomados por Corte Plena y Consejo Superior sobre el PPC y las solicitudes planteadas en el marco del programa.

Fecha	Ente emisor	Tema	Acuerdo
20 de enero del 2009	Consejo Superior	Acceso a justicia por parte de la población Maleku	El Consejo de Administración y la Administración Regional del II Circuito Judicial de Alajuela deben tomar medidas necesarias para mejorar el acceso a la justicia de estas poblaciones indígenas. La Dirección General del OIJ valorará e informará sobre la apertura de una oficina en Upala.
20 de enero del 2009	Consejo Superior	Servicio de calidad en los despachos de Upala	Solicitar a cada despacho que planteen alternativas para mejorar el servicio que se presta a esta comunidad. Poner en conocimiento de esta situación a la Inspección Judicial y a la Contraloría de Servicios. Solicitar a CONAMAJ que coadyuve con el seguimiento correspondiente, a fin de poder determinar en un tiempo razonable, su impacto y si operó una mejoría del servicio.
27 de enero de 2010	Corte Plena	Reflexiones sobre la participación ciudadana en el Poder Judicial	Declarar el tema de la participación ciudadana como de interés institucional Declarar a Conamaj como ente rector de este proyecto para que se siga gestando la propuesta del modelo de participación ciudadana de aplicación nacional y una vez que esté consolidada y se aprueben las políticas respectivas, definir quién o quiénes se harán cargo de la sostenibilidad del programa.
4 de febrero de 2010	Consejo Superior	Reflexiones sobre la participación ciudadana en el Poder Judicial	Que se incluya en el PAO del Consejo una política integral de comunicación Solicitar a la Contraloría de Servicios una propuesta para la “ventanilla ciudadana” en la entrada de los edificios. Solicitar al dept. de Planificación que incluya en su estudio sobre los Consejos de Administración de Circuito, la posibilidad de otorgarle el tiempo requerido a los integrantes de dichos Consejos, para que se dediquen a las labores asignadas, o bien que haga una propuesta que permita que cumplan sus funciones en los Consejos y no se afecten las labores de sus despacho.
28 de abril del 2010	Consejo Superior	Vialibilidad de despachos judiciales en La Fortuna	Aprobar el informe presentado por planificación en el que recomienda crear un Juzgado Penal, una Fiscalía y una Defensa Pública en La Fortuna de San Carlos.
2 de julio de 2010	Consejo Superior	Implicaciones para el PJ de la apertura de la frontera en Los Chiles	Solicitar a la Comisión de Construcciones y a dos integrantes de Consejo superior que visiten la zona. Trasladar el informe al OIJ, la Administración Regional y a la Dirección Ejecutiva, para que conozcan el asunto y definan sus acciones al respecto. Asignar una plaza temporal para un notificador exclusivo para Los Chiles (anteriormente debía turnarse con Guatuso).
5 de julio de 2010	Consejo Superior	Diagnóstico realizado por el PPC sobre los avances en el cantón de Upala	Seguir nombrando auxiliar supernumerario en el juzgado Contravencional de Upala o abrir un juzgado mixto de mayor cuantía. Solicitar al dept de Tecnología que instale el sistema de depósitos judiciales en este despacho. Enviar expedientes de vieja data al archivo judicial. Que el equipo interdisciplinario del IICJA atienda de forma más oportuna las solicitudes de la fiscalía de Upala. Que Conamaj coadyuve en el seguimiento de estos acuerdos, para ver si las recomendaciones contribuyen y son suficientes para mejorar el servicio. La Administración del IICJA dará seguimiento a las recomendaciones de Conamaj aprobadas por el Consejo Superior, para dar una respuesta institucional a las iniciativas que surjan del PPC. La dirección ejecutiva dará seguimiento.

3. Compendio de los acuerdos tomados por Corte Plena y Consejo Superior sobre el PPC y las solicitudes planteadas en el marco del programa.

Fecha	Ente emisor	Tema	Acuerdo
5 de julio de 2010	Consejo Superior	Propuesta de modelo de participación ciudadana en el Poder Judicial	Solicitar a Conamaj la validación de la propuesta de modelo con los diferentes ámbitos institucionales. Avocarse de manera inmediata a la creación de plataformas de información, por lo que deberá la Contraloría de Servicios conjuntamente con la Dirección Ejecutiva coordinar lo que corresponda.
8 de diciembre de 2010	Corte Plena	Condiciones de los despachos en de Guatuso, Upala y Los Chiles	Solicitar que se realice una revisión de las condiciones generales de las dependencias judiciales en los lugares alejados del área metropolitana y elaborar un plan para atender sus necesidades e informar a esta Corte en el plazo de dos meses contados a partir de la comunicación de este acuerdo, los resultados obtenidos.
8 de diciembre de 2010	Consejo superior	Condiciones de los despachos en de Guatuso, Upala y Los Chiles	Trasladar el informe a la Dirección Ejecutiva para que realice una propuesta concreta que permita a este Consejo analizar su cumplimiento y estableciendo de recomendaciones inclusive a nivel presupuestario.
29 de marzo de 2011	Corte Plena	Informe de labores del PPC 2011	Mostrar a la CONAMAJ la satisfacción de esta Corte por los resultados logrados con el desarrollo del PPC en la Región Huetar Norte e instarle para que continúe con su ejecución en otros lugares del territorio nacional, sin abandonar el seguimiento a lo ya realizado. Disponer que durante el año en curso se realicen al menos dos reuniones de la Corte y el Consejo Superior (consejos ampliados) en diferentes regiones del país y autorizar la erogación que su organización conlleve. Comisionar al Despacho de la Presidencia y a la CONAMAJ para que organicen la realización de esas actividades.
10 de octubre 2011	Corte Plena	Informe de labores del PPC 2011	Reafirmar que el programa de Participación Ciudadana es considerado de interés para el Poder Judicial. Incorporar el tema en el eje temático para el próximo Plan Estratégico quinquenal.

Anexo 4

4. Propuesta de Modelo de participación ciudadana en el Poder Judicial, diciembre 2009.

Planos de relación ciudadanía-Estado	Niveles de funcionamiento del Poder Judicial	Acciones recomendadas
	Ámbito Administrativo o de Gobierno	
Relación cotidiana	<p>a. Puestos de información (ventanillas ciudadanas).</p> <p>b. Fortalecimiento de la Contraloría de Servicios y sus oficinas regionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Colocarlos a la entrada del edificio. - Bien identificados. - Atendidos por personas capacitadas para esta tarea. - Investigar sobre la calidad del servicio brindado por la institución (no únicamente trámite de quejas). - Estudios para caracterizar las personas usuarias y la población a la cual se dirigen los servicios, por circuito. - Visitar los despachos judiciales alejados constantemente.
Acceso a información	<p>a. Uso frecuente de la página web, en particular las secciones "Programa de Transparencia" y "Oficinas en línea", como medio para difundir información de interés para la ciudadanía.</p> <p>b. Estrategia institucional integral de información y educación sobre el quehacer del Poder Judicial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Presentar en la página de inicio la estructura y el funcionamiento del Poder Judicial. - Sitio amigable, fácil de acceder. - Información en lenguaje sencillo y comprensible para todas las personas. - Actualizar constantemente la sección de Transparencia y rendición de cuentas. - Presencia regular en medios de comunicación de jerarcas informando sobre el quehacer institucional y atención de consultas. - Elaboración de afiches y despleables. - Visitas a escuelas, colegios, comunidades. - Ferias informativas regionales anuales, que incluyan actividades artísticas. - Convenio de cooperación entre el Poder Judicial y el Ministerio de Educación para la elaboración de los textos de cívica.
Interacción	<p>a. Consejos de usuarios.</p> <p>b. Audiencias con la ciudadanía.</p> <p>c. Portal de participación ciudadana en Internet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer los consejos mediante reglamento. - Ampliarlos a representación de sociedad civil. - Abrir consejo en II Circuito Judicial de Alajuela. - Informes a la ciudadanía sobre utilización de recursos, desempeño de los despachos, acciones llevadas a cabo para mejorar el servicio y proyectos para el siguiente periodo. - Recibir sugerencias, observaciones y peticiones de la ciudadanía. - Realizar consejos ampliados. - Crear un espacio de interacción a través de Internet entre la ciudadanía y la institución, que forme parte de las secciones de la página web del Poder Judicial y que sea de fácil acceso y navegación para el público.
Incidencia	<p>a. Incorporación de un miembro de los Consejos de Usuarios en cada uno de los Consejos de Administración de los Circuitos Judiciales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Incluir de manera permanente a un miembro de los Consejos de Usuarios en los Consejos de Administración, que tenga voz y voto.

Anexo 5

5. Validación de la propuesta de Modelo de participación ciudadana con diferentes actores judiciales y otros relacionados al sector justicia. Conamaj, 2011.

Planos de relación ciudadanía-Estado	Niveles de funcionamiento del Poder Judicial	Integración de todas las propuestas
	Ámbito Administrativo o de Gobierno	
Relación cotidiana	4. Puestos de información o ventanillas ciudadanas (algunos grupos sugieren llamarla Quioscos de información, ya que los términos “puesto” o “ventanilla” crean distancia con las personas usuarias).	<ul style="list-style-type: none"> - Sobre las condiciones físicas del puesto <ul style="list-style-type: none"> • Debe estar ubicado en la entrada de los edificios. • Cumplir con la ley 7600. • Colocar una computadora para uso del público para consultas. - Sobre el perfil de la persona a cargo. <ul style="list-style-type: none"> • Con mística y vocación de servicio al cliente. • Recibir capacitación constantemente. • Tener clara la diferencia entre asesorar e informar. • Conocimiento amplio del funcionamiento del sistema judicial. - Sobre el servicio <ul style="list-style-type: none"> • Cuando los despachos no estén centralizados, capacitar a más personal que pueda asumir el rol. • Capacitar a guardas de seguridad que laboran en horas no hábiles. • Elaborar un manual de trámites.
	5. Fortalecimiento de la Contraloría de Servicios y sus oficinas regionales.	<ul style="list-style-type: none"> - Debe apoyar los procesos participativos. - No limitarse a la atención de quejas. - Rol más activo de acompañamiento a personas usuarias y despachos judiciales. - Más divulgación de sus acciones.
Acceso a información	a. Uso frecuente de la página web, en particular las secciones “Programa de Transparencia” y “Oficinas en línea”, como medio para difundir información de interés para la ciudadanía.	<ul style="list-style-type: none"> - Simplificar la página. La información debe estar fácilmente accesible. - Enlazar todos los órganos del PJ. Las páginas de los diferentes órganos deben estar estandarizadas y ser amigables. - Complementar con otros medios de información masiva (medios locales, regionales y nacionales) y redes sociales. - Poner a disposición capacitación virtual para la ciudadanía. - Conformar un equipo interdisciplinario para la construcción de la página.
	b. Estrategia institucional integral de información y educación sobre el quehacer del Poder Judicial.	<ul style="list-style-type: none"> - Definir una estrategia de comunicación institucional con poblaciones meta claramente definidas. - Campañas nacionales y regionales. - Integrar a todos los sectores del Poder Judicial. - Fortalecer el trabajo con niños, niñas y adolescentes. - Reforzar la proyección positiva del PJ en contraposición a lo que publican los medios de comunicación. - Propiciar un acercamiento a las comunidades: jornadas de capacitación, ferias informativas, quioscos móviles. - Colocar información en instituciones que tengan vínculo con el PJ - Informar y sensibilizar al personal judicial. - Capacitar a los Comités Ciudadanos por la Justicia para promover que ellos lleven la información a sus comunidades.

5. Validación de la propuesta de Modelo de participación ciudadana con diferentes actores judiciales y otros relacionados al sector justicia. Conamaj, 2011.

Planos de relación ciudadanía-Estado	Niveles de funcionamiento del Poder Judicial	Integración de todas las propuestas
	Ámbito Administrativo o de Gobierno	
Interacción	a. Comisiones de personas usuarias	<ul style="list-style-type: none"> - Valorar los temas de los que se les participará, ya que existen limitaciones presupuestarias que impiden la implementación de algunas recomendaciones. - Hacer públicas las actas de reunión. Puede ser en la página web. - Reglamentar y fortalecer su conformación. - Incorporar representación de sociedad civil y de instituciones públicas. - Que jueces y Consejo de Administración de Circuito rindan cuentas ante las comisiones. - Que las comisiones sean un órgano consultivo del Consejo de Administración de Circuito. - Que exista intercambio de buenas prácticas y recomendaciones de trabajo entre las diferentes comisiones a nivel nacional. - Velar por que se cumplan las condiciones de servicio a las personas usuarias. Que realicen evaluaciones externas para conocer la percepción de la ciudadanía sobre el servicio, coordinarlo con el Consejo de Administración de Circuito.
	b. Audiencias con la ciudadanía	<ul style="list-style-type: none"> - Escuchar, explicar y dar respuesta a las inquietudes de la ciudadanía identificadas en diagnósticos previamente realizados por las Contralorías de Servicios locales. - Utilizar lenguaje sencillo. - Dar énfasis a temas de interés de la población. - Dar respuestas efectivas, aclarar cuando hay restricciones presupuestarias. - Realizar las audiencias dos veces al año. - Capacitar despachos y Consejos de Administración para que rindan cuentas a nivel local, bajo el criterio de informar para educar. - Realizar sesiones ampliadas de Consejo superior y Corte plena, no limitarse a las cabeceras de circuito.
	c. Portal de participación ciudadana en Internet	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con la estructura organizativa apropiada para atender el portal y dar respuesta y solución con la participación de servidores judiciales. - Realizar foros.
Incidencia	a. Incorporación de un miembro de los Consejos de Usuarios en cada uno de los Consejos de Administración de los Circuitos Judiciales	<p>En este punto hay opiniones contrapuestas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Que participe un miembro calificado en calidad de invitado, con voz pero sin voto, únicamente en ocasiones que se traten asuntos relacionados con las personas usuarias. - Que los Consejos hagan invitación abierta a las Comisiones cada seis meses. - Tener cuidado con los temas presupuestarios. - Incorporar participación en todos las instancias de toma de decisión: Consejos de Administración y Consejo Superior. - Que las comisiones soliciten audiencias a los Consejos de Administración de Circuito. - Que el representante de litigantes en consejo de admin. participe en la Comisión de personas usuarias.

Anexo 6

6. Aportes a la propuesta de Modelo de participación ciudadana en el Poder Judicial, 2011. Talleres de validación de la propuesta. Aportes integrados.

Niveles de PC	Integración de todas las propuestas
Relación cotidiana	<ul style="list-style-type: none">- Unificar los servicios de información institucional que garantice una infraestructura accesible para brindar información.- Brindar inducción a todo el personal judicial: es vital que conozcan la estructura del Poder Judicial. Reforzar capacitación presencial y virtual.- Definir perfiles adecuados para la selección de personal: vocación de servicio al público.- Realizar a reuniones de acercamiento y diagnóstico de las de necesidades de capacitación de las personas usuarias.- Sensibilizar al personal judicial en atención a personas en condición de vulnerabilidad.- Motivar a las personas usuarias para que hagan recomendaciones para la mejora del servicio- Identificar grupos, redes, cooperativas y ONGs para establecer alianzas que faciliten la capacitación de la ciudadanía.
Acceso a información	<ul style="list-style-type: none">- Elaboración de afiches y despleables con información de calidad sobre los trámites de cada despacho, materia y diligencia. Publicación de esta información en una pizarra informativa.- Que los despachos tengan material informativo en el mostrador y la sala de espera. Que puedan brindar información vía telefónica.- Crear protocolos con directrices claras para que los jueces atiendan público: personal, vía telefónica, correo electrónico.- Utilizar los medios de comunicación (nacionales, regionales y locales) para informar a la población sobre trámites judiciales.- Incluir en la página web una sección de preguntas frecuentes por órgano.- Divulgar resultados (cumplimiento de metas y objetivos).- Realizar foros y chats continuamente en temas de interés de la ciudadanía.
Interacción	<ul style="list-style-type: none">- Que las administraciones regionales apoyen las Comisiones de personas usuarias, las asesoren en materia administrativa.- Apoyo de las administraciones a las audiencias ciudadanas.- Realizar foros para identificar soluciones a las deficiencias planteadas por las personas usuarias. Que las administraciones den seguimiento a las propuestas.- Crear buzones virtuales para sugerencias, comentarios y quejas por oficina.- Realizar visitas a la comunidad cuando se detecta incremento criminal, para mostrar el incremento y escuchar sugerencias y comentarios.- Realizar encuestas de percepción.- Impartir charlas, talleres y seminarios sobre de temas de interés de las comunidades.- Establecer reuniones periódicas con líderes de las redes de apoyo para verificar avances, identificar necesidades y delinear proyectos.
Incidencia	<ul style="list-style-type: none">- Propiciar la participación directa de la fuerzas vivas en zonas rurales.- Discutir observaciones de la población en el Consejo de Coordinadores (Defensa).- Crear un espacio en las reuniones de coordinadores para escuchar a la población (Defensa)- Consolidar los Consejos de Administración de Circuito e incorporar a una persona usuaria en su integración.- Crear Comisiones de personas usuarias en todos los Circuitos.

Anexo 7

7. Propuesta metodológica para la sistematización del Proyecto de Participación Ciudadana

Aspectos generales

El proceso de sistematización se construyó y realizó en base a la metodología planteada por Oscar Jara en su libro *Para sistematizar experiencias*,¹⁰ cual propone una guía de cinco pasos para sistematizar experiencias. En este apartado se expone el planteamiento a partir del cual se estructuró la sistematización del Proyecto de Participación Ciudadana y la metodología utilizada. Se parte de la delimitación de la experiencia que se va a sistematizar y las razones para hacerlo.

Si bien este planteamiento representó el punto de partida del proceso de sistematización, consideramos oportuno incluirlo como anexo porque lo que más interesa al PPC es compartir la experiencia de lo desarrollado en la zona norte y otros aspectos estratégicos. Los aspectos metodológicos serán de interés para quienes quieran aprender de esta experiencia de reflexión sobre nuestra práctica, por lo que no quisimos omitirlos.

a. Delimitación del objeto a sistematizar

La sistematización se enfoca en el planteamiento y desarrollo del Proyecto piloto de participación ciudadana en la Región Huetar Norte, desde enero del 2008, año en que inicia su implementación, hasta el 2011, cuando se conforman los Comités Ciudadanos por la Justicia.

b. Por qué es importante sistematizar esta experiencia

Para el equipo del Programa de Participación Ciudadana de Conamaj es necesario tener una visión integral de los diferentes pasos que se han dado en la implementación del proyecto, para reflexionar sobre las particularidades de la experiencia y plantear una nueva ruta para ampliar su alcance a otras regiones y a nivel nacional. Además, con la sistematización se podrán identificar áreas de mejora para continuar con el desarrollo de este proyecto en la Zona Norte. Por otra parte, debido a lo novedoso de la experiencia resulta importante contar con un documento que sirva de registro y referencia externa para la planificación de experiencias similares.

.....

10 Jara, Oscar. (1994). *Para sistematizar experiencias*. San José, Costa Rica: CEP-Alforja. Pág. 199.

c. Breve resumen de la experiencia

El proyecto piloto de participación ciudadana es implementado por Conamaj en la zona huetar norte de Costa Rica desde el 2008. Este proyecto surge de una investigación académica denominada *Participación ciudadana en el sistema de administración de justicia en Costa Rica* (Esquivel & León, 2007), en la que se le propone a Conamaj que implemente una serie de recomendaciones para la incorporación del tema en el sistema de administración de justicia en Costa Rica.

En sus inicios el proyecto se planteó *“Desarrollar experiencias de intercambio, capacitación y gestión de compromisos dirigidos a recoger las motivaciones, intereses y demandas de la sociedad civil costarricense, respecto a su participación en la administración de justicia, como sujetos activos y/o pasivos de los procesos judiciales, en la función jurisdiccional; en el gobierno judicial; en los procesos de formulación y discusión de políticas; en el control del servicio público y en su educación”¹¹*.

El proyecto y la definición de un programa más amplio que lo enmarca se fueron replanteando a partir del desarrollo de las acciones y la autorreflexión sobre las posibilidades políticas y reales de incidencia ciudadana en el sistema de administración de justicia costarricense.

Los principales actores del proyecto fueron: Conamaj, como ente ejecutor; la administración del II Circuito judicial de Alajuela; los despachos judiciales ubicados en Guatuso, Upala, Los Chiles, Ciudad Quesada y La Fortuna; así como ciudadanos y ciudadanas de estos cantones, del distrito de La Fortuna y de la comunidad indígena Maleku.

Entre los principales resultados obtenidos del proyecto están la conformación de los Comités Ciudadanos por la Justicia; el establecimiento de un Trabajo Comunal Universitario (TCU), con una universidad local para el desarrollo de talleres de Educación legal popular; la participación de funcionarios judiciales en actividades ciudadanas; la sensibilización de servidores y servidoras judiciales en el circuito judicial.

Aspectos metodológicos

a. Objetivo de la sistematización

Esta sistematización se va a realizar para que el equipo de participación ciudadana pueda comprender su propia práctica, mejorarla y poder guiar futuros proyectos similares a partir de la reflexión y las lecciones aprendidas. Igualmente fungirá como insumo orientador para la construcción de una política institucional de participación ciudadana.

.....

11 Tomado del documento de proyecto *“Hacia una política de participación ciudadana en el Sistema de Administración de Justicia de Costa Rica”*, presentado por Fundamaj a diversos donantes en marzo del 2008.

b. Eje de sistematización

El eje que interesa sistematizar es la contribución que ha hecho el proyecto a la generación de espacios, habilidades y herramientas para la participación ciudadana en el Poder Judicial, específicamente en la Zona Norte, así como la incidencia que esto ha tenido a nivel del Poder Judicial.

c. Etapas consideradas para la reconstrucción histórica del proyecto

Para la reconstrucción histórica es necesario retomar los siguientes períodos del proyecto:

- Planteamiento inicial de implementación del proyecto en Conamaj
- Realización del diagnóstico/primeros contactos con la comunidad
- Trabajo con servidores y servidoras judiciales
- Trabajo con las comunidades
- Incidencia política a nivel de gobierno judicial
- Momentos críticos del proyecto

d. Elementos base para comprender las acciones realizadas

La información será ordenada y clasificada en matrices que incluyan la siguiente información para cada periodo del proyecto:

- Acciones realizadas y con quiénes
- Objetivos
- Contenidos trabajados y por qué
- Logros
- Dificultades
- Formas de participación existentes
- Nuevas formas de participación generadas

Ejemplo de la matriz utilizada durante los talleres de reconstrucción histórica del proyecto

Momento histórico: *Planteamiento inicial de implementación del proyecto en Conamaj*

Fechas aproximadas de inicio y finalización: *diciembre 2007-mayo 2008*

Acciones realizadas y con quiénes	Objetivos	Contenidos trabajados y por qué	Logros	Dificultades	Formas de participación existentes	Nuevas formas de participación generadas

e. Fuentes utilizadas para la reconstrucción histórica del proyecto

- Minutas de reuniones, actividades y giras
- Fotografías, videos
- Entrevistas a personas clave
- Documentos del proyecto: PAOs, propuestas de financiamiento, informes, correos electrónicos, etc.
- Listas de asistencia

f. Elementos considerados para la interpretación crítica de lo realizado

- ¿Ha habido cambios en los objetivos? ¿Por qué?
- ¿Las actividades realizadas responden a los objetivos planteados? ¿Estas actividades han generado o propiciado la apertura de espacios de participación ciudadana? ¿Han fomentado estas actividades la utilización de herramientas de participación ciudadana por parte de la ciudadanía?
- ¿En qué medida los contenidos trabajados han propiciado la creación de espacios, habilidades o herramientas para la participación ciudadana en el Poder Judicial de la Zona Norte?
- ¿Cuáles fueron las principales tensiones y dificultades que se presentaron en el desarrollo del proyecto?
- A partir de lo analizado, ¿qué formas de participación ciudadana fueron concretadas en la zona? ¿cuáles espacios de participación ciudadana podrían formalizarse a nivel institucional?



g. Acciones llevadas a cabo para realizar la sistematización

Para la reconstrucción histórica del proyecto la persona a cargo de la sistematización organizó tres talleres que ayudaron a guiar la reconstrucción participativa del desarrollo del proyecto. Estos talleres se llevaron a cabo con la participación de personas clave que estuvieron presentes en la construcción y puesta en marcha del proyecto, así como otras personas que se vieron involucradas en alguna etapa del proyecto.

Previamente a los talleres participativos, la persona encargada de la sistematización organizó la información existente sobre el proyecto, complementándola con entrevistas a personas clave. En cada taller se abarcaron dos periodos del proyecto, a saber:

Después de completar la reconstrucción histórica, la encargada de la sistematización realizó la interpretación crítica de la información recopilada, la cual fue validada por las personas involucradas en el proceso. Seguidamente se realizaron las conclusiones y recomendaciones para experiencias similares.

Taller 1	Taller 2	Taller 3
Planteamiento inicial de implementación del proyecto en Conamaj	Trabajo con servidores y servidoras judiciales	Incidencia política a nivel de gobierno judicial
Realización del diagnóstico, primeros contactos con la comunidad	Trabajo con las comunidades	Momentos críticos del proyecto

Anexo 8

8. Caracterización de los cantones donde se desarrolla el PPC

Upala		Guatuso	
Población	43.953 hab.	Población	16.202 hab.
Extensión territorial	1.580,67 Km ²	Extensión territorial	758,32 Km ²
Índice de desarrollo humano cantonal¹	68	Índice de desarrollo humano cantonal¹	71
Índice de pobreza humana cantonal²	80	Índice de pobreza humana cantonal²	54
Tasa de alfabetización	87,6%	Tasa de alfabetización	91,7%
Esperanza de vida	79,5 años	Esperanza de vida	83,9 años
Oficinas judiciales	OIJ, Fiscalía, Juzgado Penal, Juzgado Contravencional y de Menor Cuantía, Defensa Pública.	Oficinas judiciales	Juzgado Contravencional y de Menor Cuantía, Fiscalía, Defensa Pública.
Distancia en km de Ciudad Quesada	88,9 km	Distancia en km de Ciudad Quesada	53,7 km
<p>De los cuatro cantones, Upala es el que presenta mayores índices de pobreza. Cuenta con una amplia extensión en zona fronteriza, facilitando la integración de la cultura nicaragüense en su cotidianidad, lo que lo hace un cantón pluricultural. Los servicios judiciales que no se brindan en el cantón se ofrecen en San Carlos, por lo que las personas deben trasladarse en autobús hasta Ciudad Quesada, muchas veces desde los distritos más alejados de la cabecera de cantón, por lo que pueden tardar hasta tres horas en el recorrido.</p>		<p>Es el cantón más pequeño de los cuatro, pero que igualmente tiene índices poco halagadores. La comunidad indígena Maleku se encuentra ubicada en este cantón, lo que representa la necesidad de una sensibilidad que le permita a los y las funcionarias judiciales comprender las particularidades culturales de esta población.</p>	

Los Chiles		San Carlos	
Población	20.712 hab.	Población	147.469 hab.
Extensión territorial	1.358,86 km ²	Extensión territorial	3.348,0 km ²
Índice de desarrollo humano cantonal¹	78	Índice de desarrollo humano cantonal¹	39
Índice de pobreza humana cantonal²	53	Índice de pobreza humana cantonal²	51
Tasa de alfabetización	85,7%	Tasa de alfabetización	93,4%
Esperanza de vida	79,9 años	Esperanza de vida	80,2 años
Oficinas judiciales	Juzgado Contravencional y de Menor cuantía, Fiscalía, Defensa Pública	Oficinas judiciales	Segundo Circuito Judicial de Alajuela
Distancia en km de Ciudad Quesada	71,9 km	Distancia en km de Ciudad Quesada	53,7 km
<p>Es el cantón con el índice de desarrollo humano cantonal más bajo de la región y con la menor tasa de alfabetización. También es un cantón con zona fronteriza y con un puesto migratorio autorizado por el río Frío, por lo que cuenta con un importante número de población migrante. Se espera que en el mediano plazo se construya un puente que permita un paso terrestre entre Costa Rica y Nicaragua por la zona de Las Tablillas.</p>		<p>Este es el cantón con mayor población, extensión territorial y mejores condiciones económicas y sociales. Cuenta con una amplia oferta laboral, especialmente en la cabecera del cantón, donde el comercio es abundante. Además, acoge al distrito de La Fortuna, conocido por su alta recepción de turismo y divisas. Representa un contraste con los otros.</p>	

Fuente: Elaboración propia con datos del Fichero Cantonal del Tribunal Supremos de Elecciones y Atlas de Desarrollo Humano Cantonal de Costa Rica. UCR- PNUD, 2011.

- 1 El IDH cantonal combina los índices de esperanza de vida (IEV), de conocimiento (IC) y de bienestar material (IBM). La cifra muestra la posición que ocupa el cantón respecto de los 81 cantones del país, donde 1 indica la mejor posición relativa.
- 2 El IPH cantonal mide las privaciones en las tres dimensiones básicas del desarrollo humano reflejadas en el IDH, más la exclusión social (desempleo). La cifra muestra la posición que ocupa el cantón respecto de los 81 cantones del país, donde 1 indica la mejor posición relativa.

fechas a prox. inicio y finalización

agosto 2009 - junio 2011

Contenidos trabajados por qué

Logros

esidades
ndanas para
uen servicio
ción de la p.c.

les formas de
ión en la zona

participación
a desde sus
y posibilidades

ancia
de ser
el P.J.

sibles formas
PC en el
J

Reconocimiento del PPC por parte de funcionarios

- difusión del proyecto
- insumos s/ formas de aplicación

Reconocimiento por parte de los (as) funcionarios

Contar con estado de la situación en los despachos

Acercamiento al tema

Espacio para el diálogo

Visibilización del programa

recomendaciones para el PPC de líneas de acción

- Gran número de participaciones capacitadas
- fortalec. de Ds y destrezas

Amplia gama de propuestas

Compromisos



La Comisión Nacional para el Mejoramiento de la Administración de Justicia (Conamaj) tiene a cargo la implementación del Programa de Participación Ciudadana en el Poder Judicial, el cual busca crear espacios de intercambio entre la ciudadanía y este Poder de la República, partiendo del principio de que la institucionalidad pública debe brindar servicios que respondan a las particularidades de la población y que para poder hacer esto es necesario mantener canales de comunicación y de intercambio con la ciudadanía constantes, transparentes y efectivos.

Como propuesta a esta nueva forma de relacionamiento del Poder Judicial con ciudadanas y ciudadanos, se planteó un proyecto piloto que permitiera identificar las diferentes posibilidades institucionales para crear espacios y mecanismos de participación ciudadana. Este proyecto se desarrolla desde el 2008 en la región huetar norte del país.

El documento que usted tiene en sus manos corresponde a la Memoria del Proyecto Piloto, elaborada desde la metodología de sistematización de experiencias, que permite no solo reconstruir la historia de lo que se ha realizado, sino también identificar los aciertos, desaciertos y las lecciones aprendidas del desarrollo del proyecto. Por lo tanto, representa un recurso de consulta para quienes deseen llevar a cabo experiencias similares o quienes incursionan en el tema de la participación ciudadana en la gestión pública.

