



CONFERENCIA  
**LAGPA 2024**

Latin American Group for Public Administration

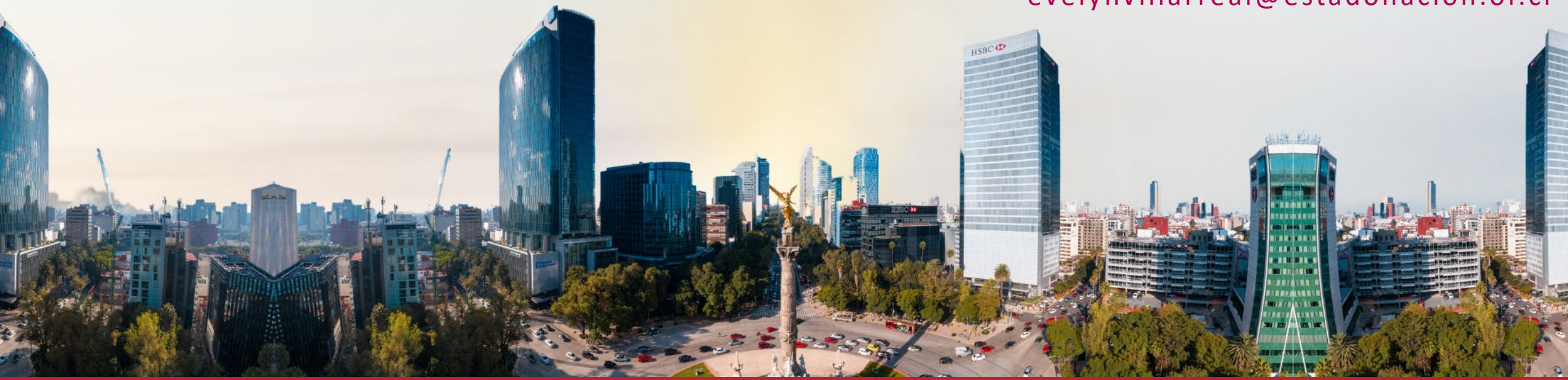
**"Nuevas Perspectivas y Retos de la Democracia  
y el Gobierno en América Latina"**

CDMX, MÉXICO



# Gestión judicial: entre la calidad y la eficiencia de la administración de la justicia

Evelyn Villarreal Fernández  
[evelynvillarreal@estadonacion.or.cr](mailto:evelynvillarreal@estadonacion.or.cr)



# Plataforma del Estado de la Justicia

- Datos y análisis para la mejora de la gestión y resultados del PODER JUDICIAL
- Convenio institucional: independencia
- Investigación aplicada y participativa



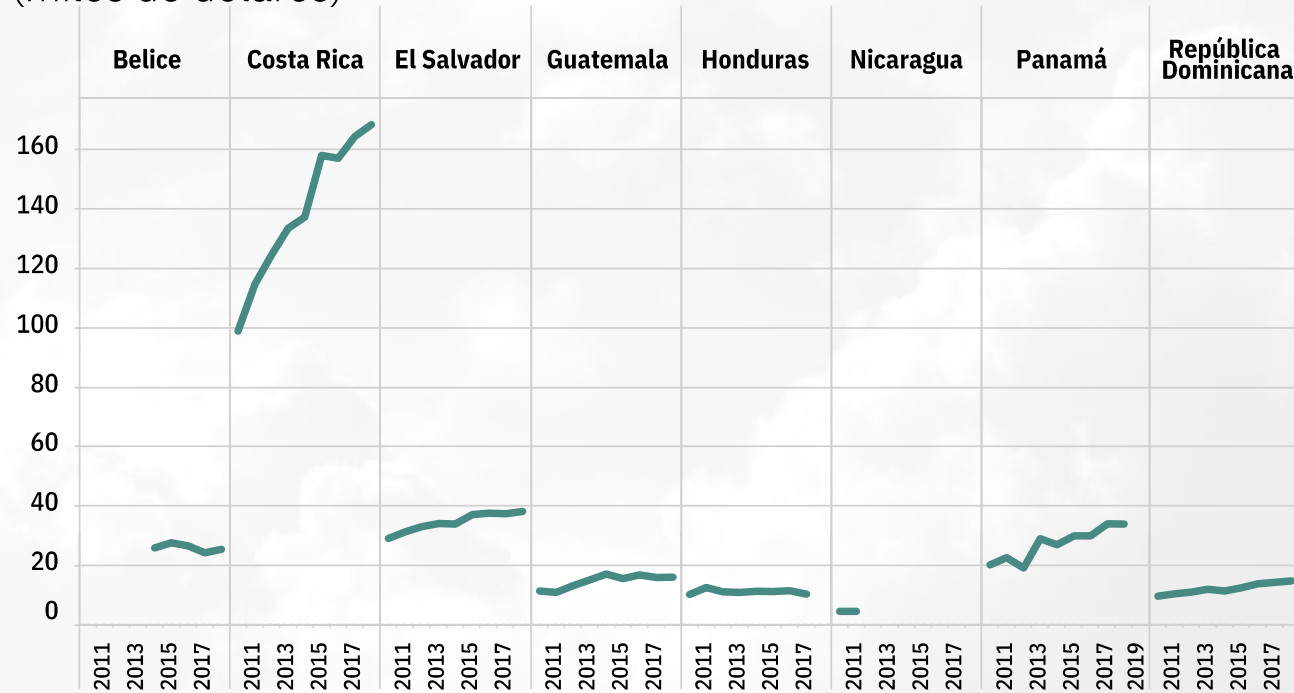
# Gestión judicial en Costa Rica

¿Desde dónde?  
¿Cómo se hace?  
Avances



# Lenta construcción de un Poder Judicial robusto e independiente

**Gasto judicial por habitante, según país**  
(miles de dólares)

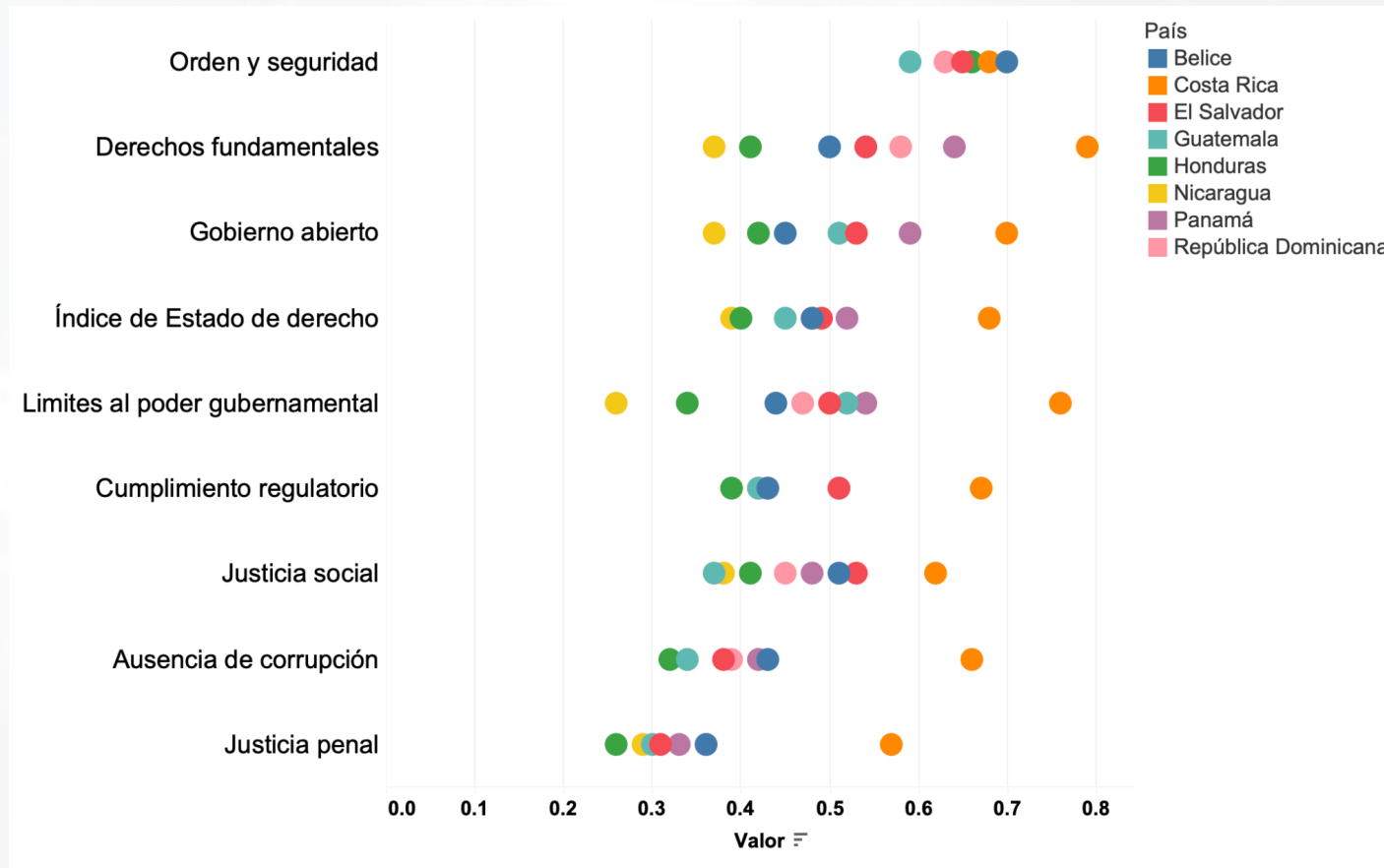


Fuente: Piedra, 2021 a partir de PEN, 2021 con datos de los organismos judiciales de cada país.

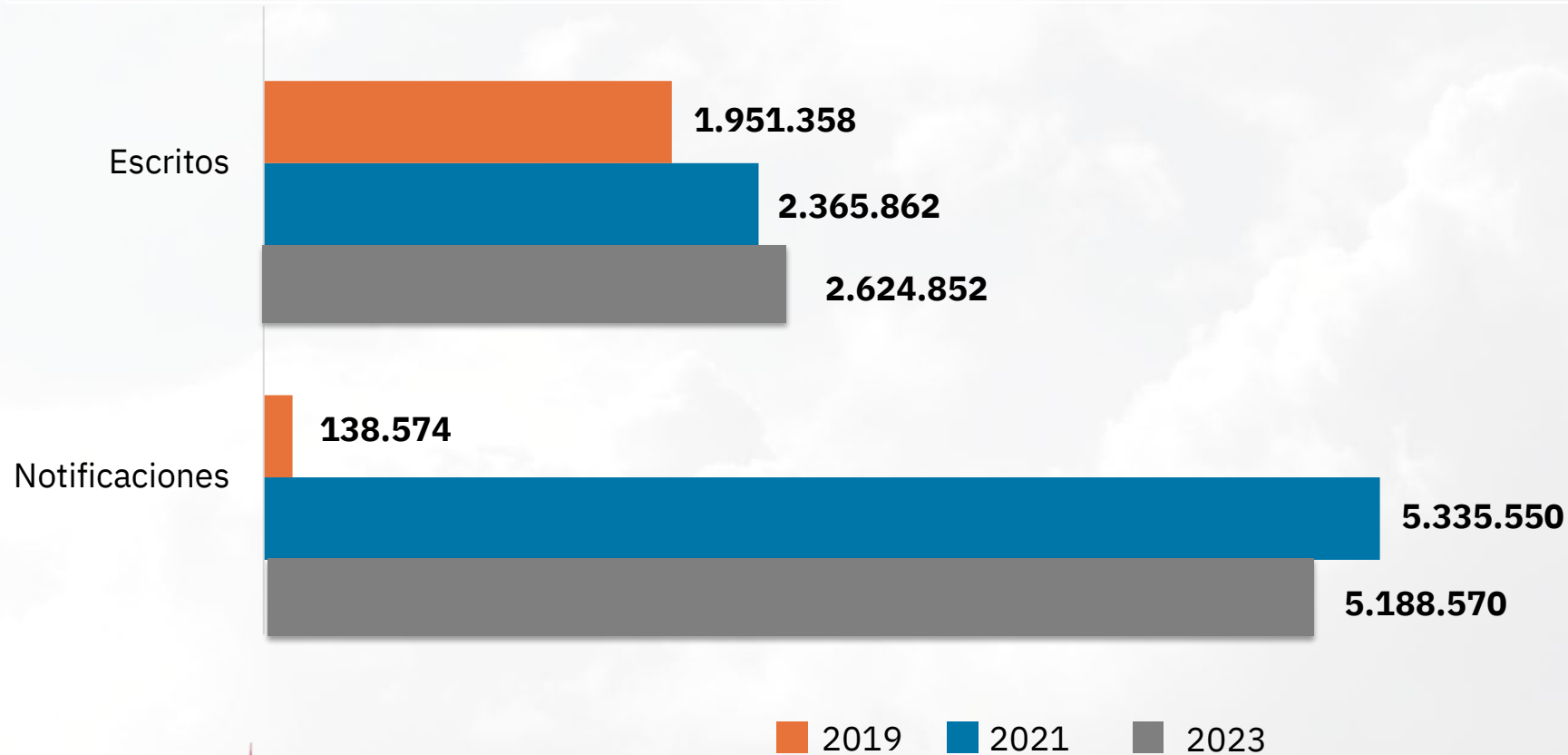


# Lenta construcción de un Poder Judicial robusto e independiente

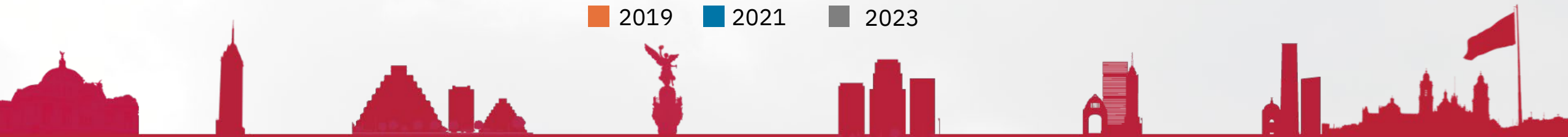
Índice del Estado de derecho en Centroamérica y República Dominicana, según componentes evaluados. 2020



Interacciones en los servicios en línea del Poder Judicial

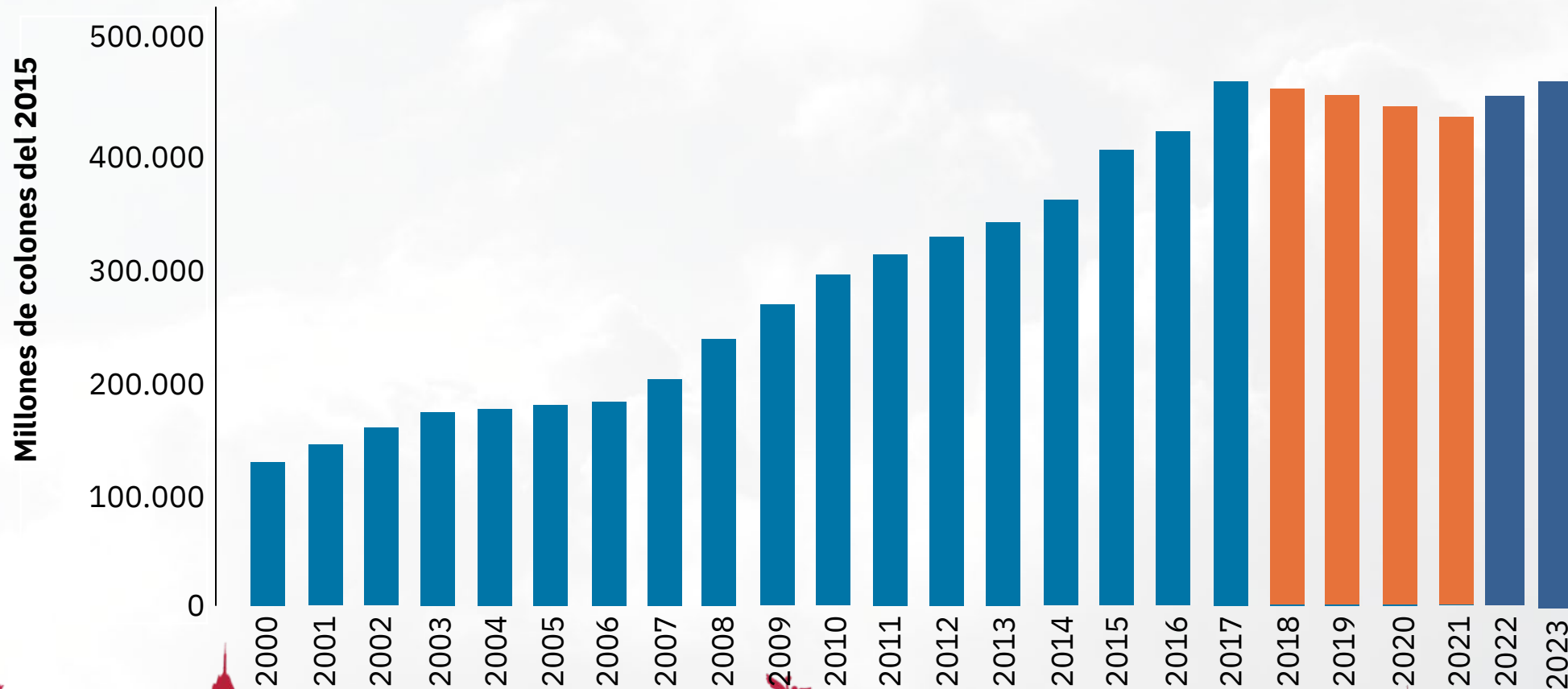


- Reformas procesales
- Nuevos temas
- Tecnologías

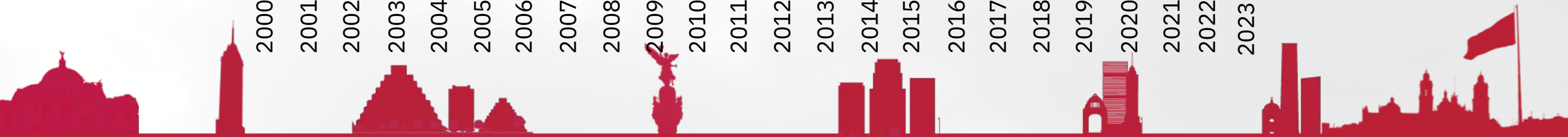


# Creciente restricción presupuestaria vs ampliación competencias

Evolución del presupuesto real del Poder Judicial



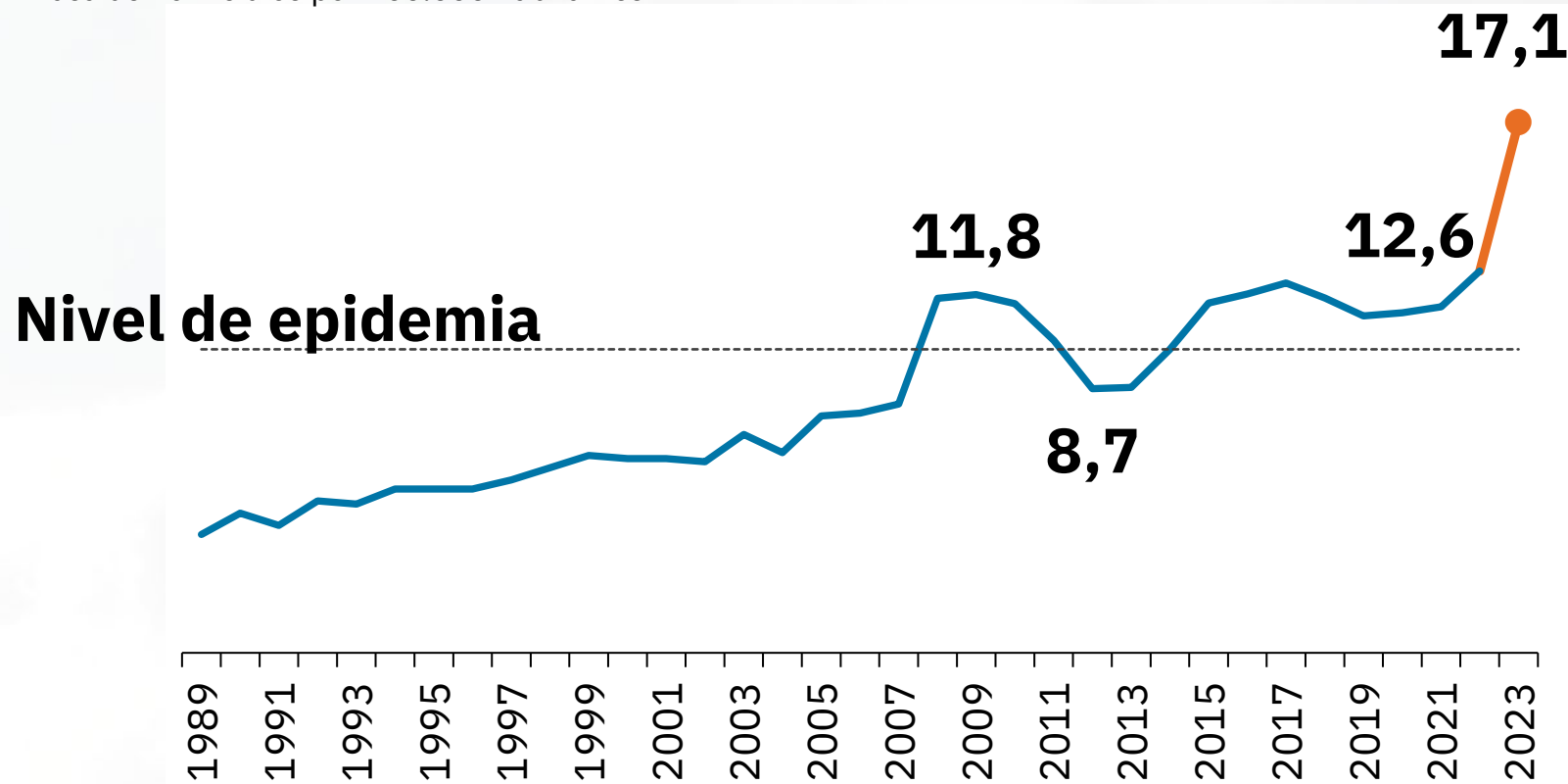
**+**  
Limitaciones de recursos humanos: rotación, reforma pensiones, salario global





# Fuerte aumento de la violencia

Tasa de homicidios por 100.000 habitantes

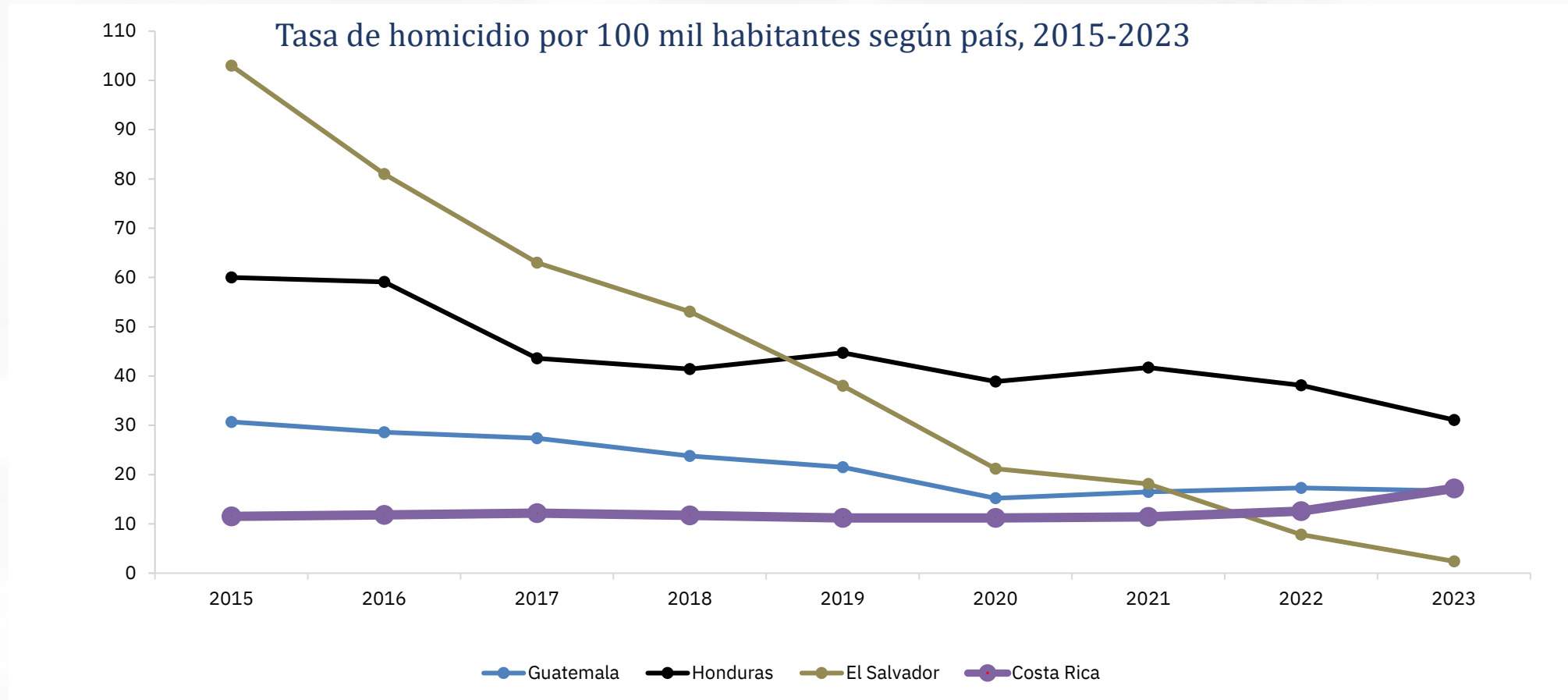


**92%**  
Hombres

**80%**  
Armas fuego

**45%**  
Jóvenes (15-29)

# Cifras violencia homicida en Centroamérica



# Tensiones políticas internas y externas

*Lawfare* y escándalos de corrupción de alto perfil

División en la cúpula por cambios en gobernanza

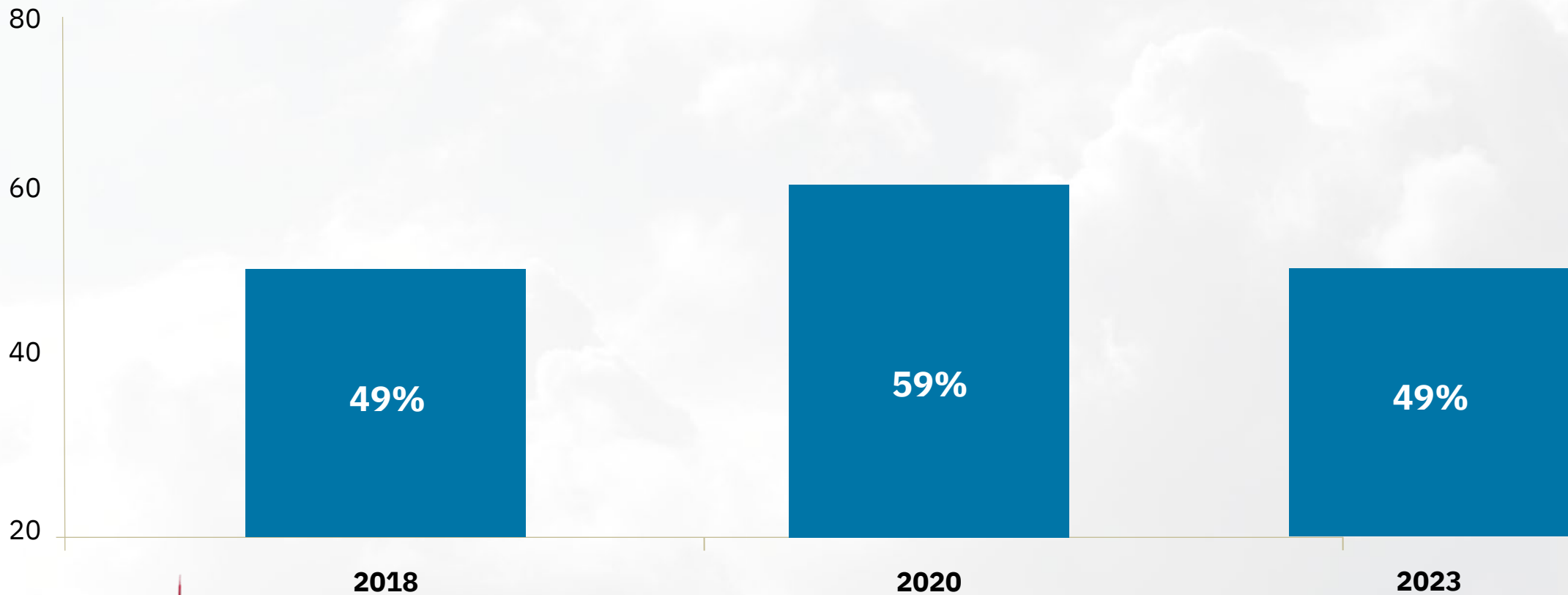
Cuestionados nombramientos de magistraturas

Enfrentamientos con el Poder Ejecutivo



# Aumentó desconfianza ciudadana

Porcentaje de personas que confían poco o nada en el Poder Judicial



Fuente: Sáenz, 2022, con datos del Latinobarómetro, 2021.

# Escenario multiriesgo

Recursos **limitados**

**Tensiones** políticas

**Inviabiles** cambio de gobernanza

Más descontento y  
**desconfianza ciudadana**



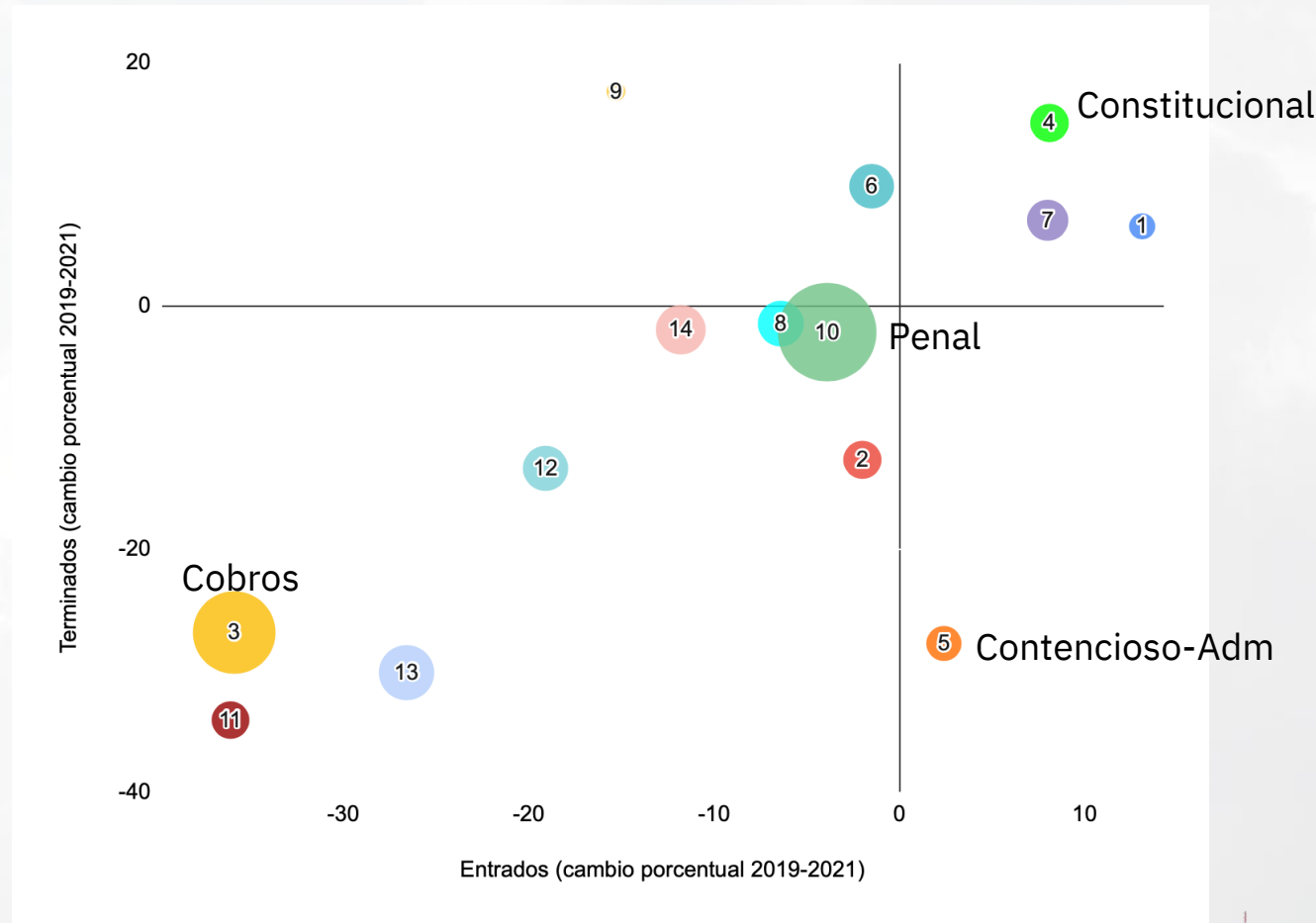
# Gestión judicial en Costa Rica

¿Desde dónde?  
¿Cómo se hace?  
Avances



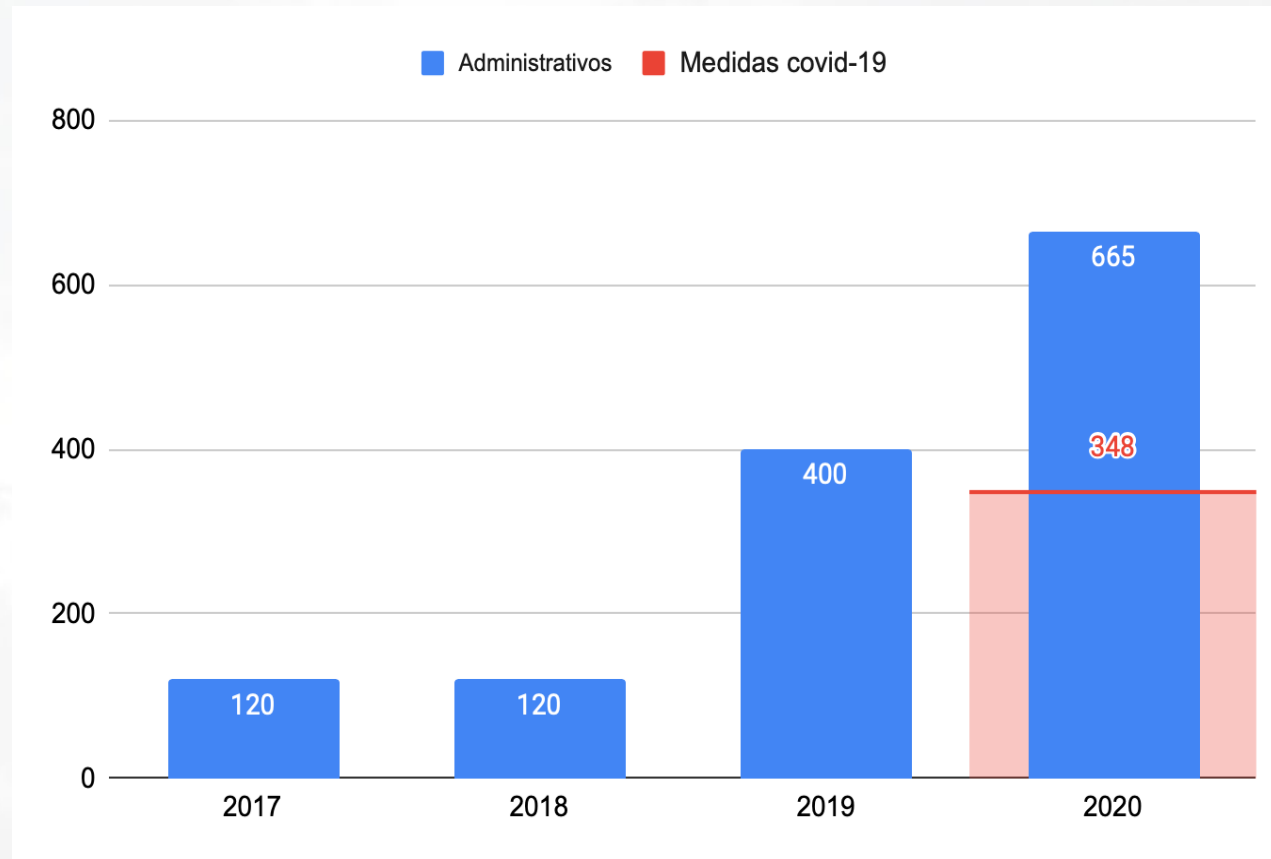
# Diversidad de resultados por materia, territorio, instancia

Casos entrados y terminados por materia, según volumen de trabajo



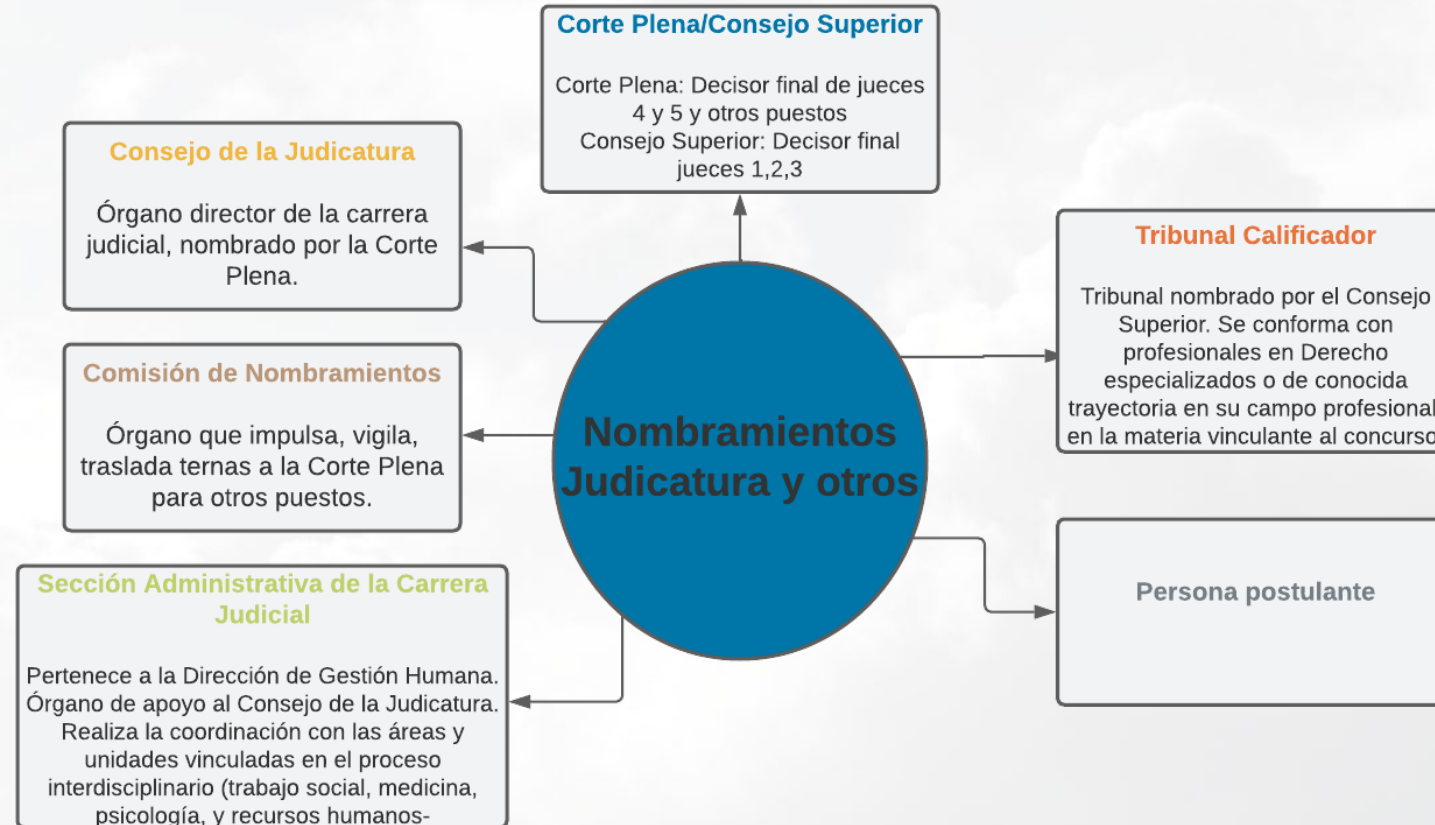
# Estilo vertical cortecéntrico con microadministración

Cantidad de asuntos administrativos aprobados por la Corte Plena



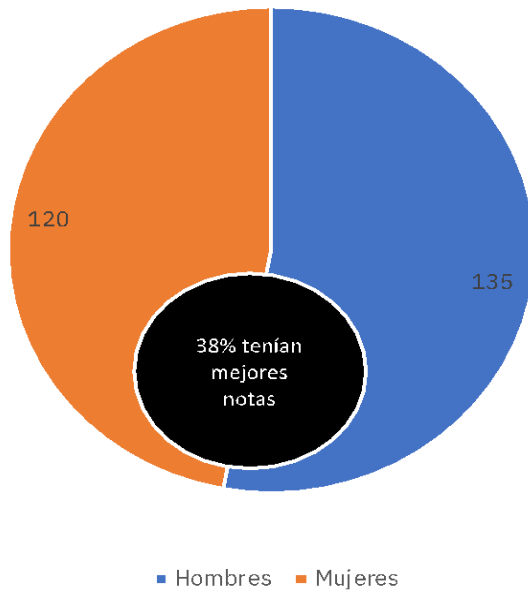


# Nombramientos judicatura: entre idoneidad y discrecionalidad



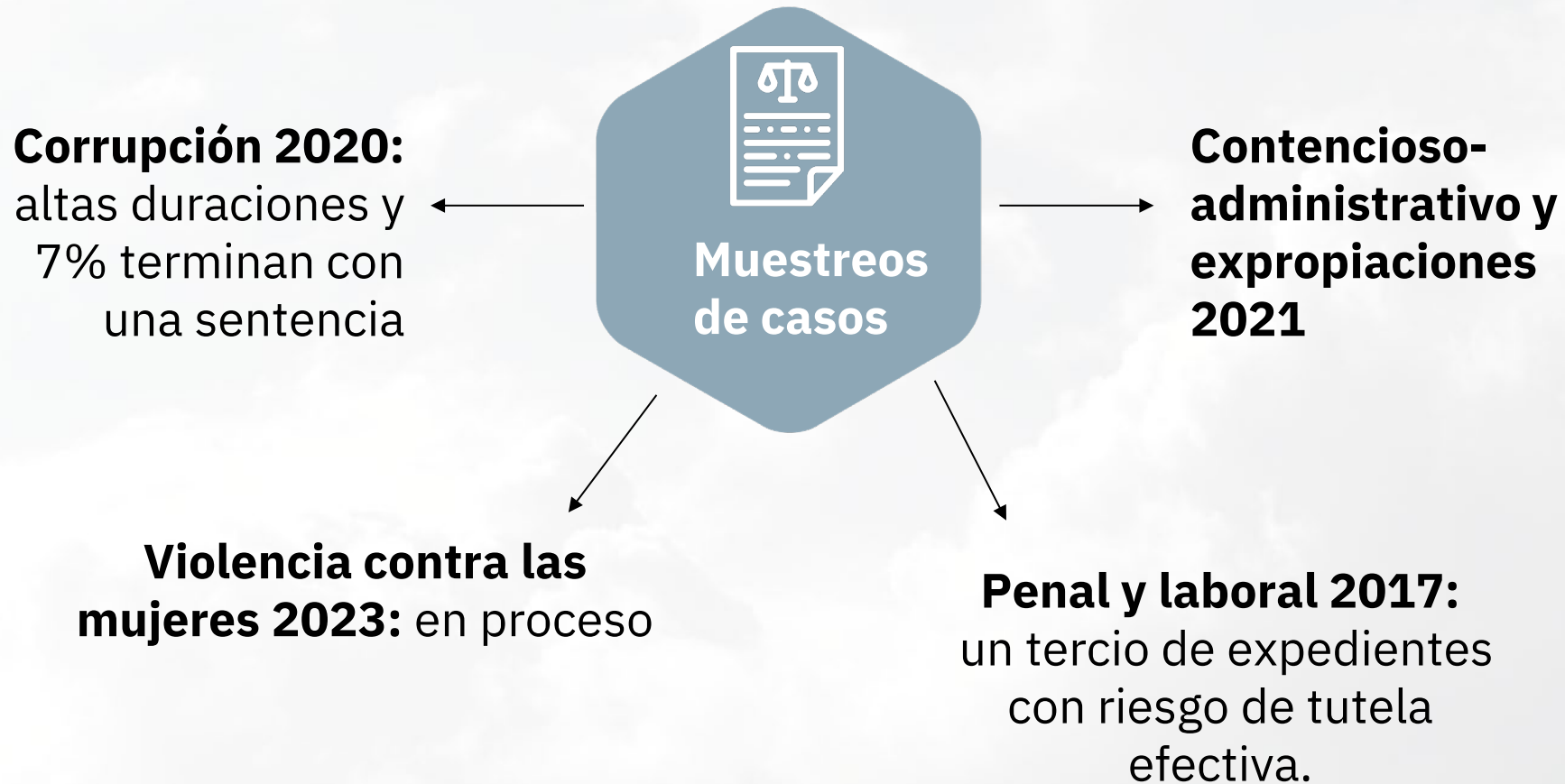
## Nombramientos de jueces y juezas realizados por la Corte Plena 2016-2021

Corte Plena: Judicatura 4-5



- 257 plazas
- Crecimiento 53%
- Efectividad 78%
- Duración promedio 96 días

# Reformas desde arriba con resultados insatisfactorios



# Implicaciones en gestión

**Diversidad** y territorialidad

**Mayor concentración** administrativa en la Corte

**Sin avances** en gobernanza ni en  
nombramientos



# Gestión judicial en Costa Rica

¿Desde dónde?  
¿Cómo se hace?  
**Avances**



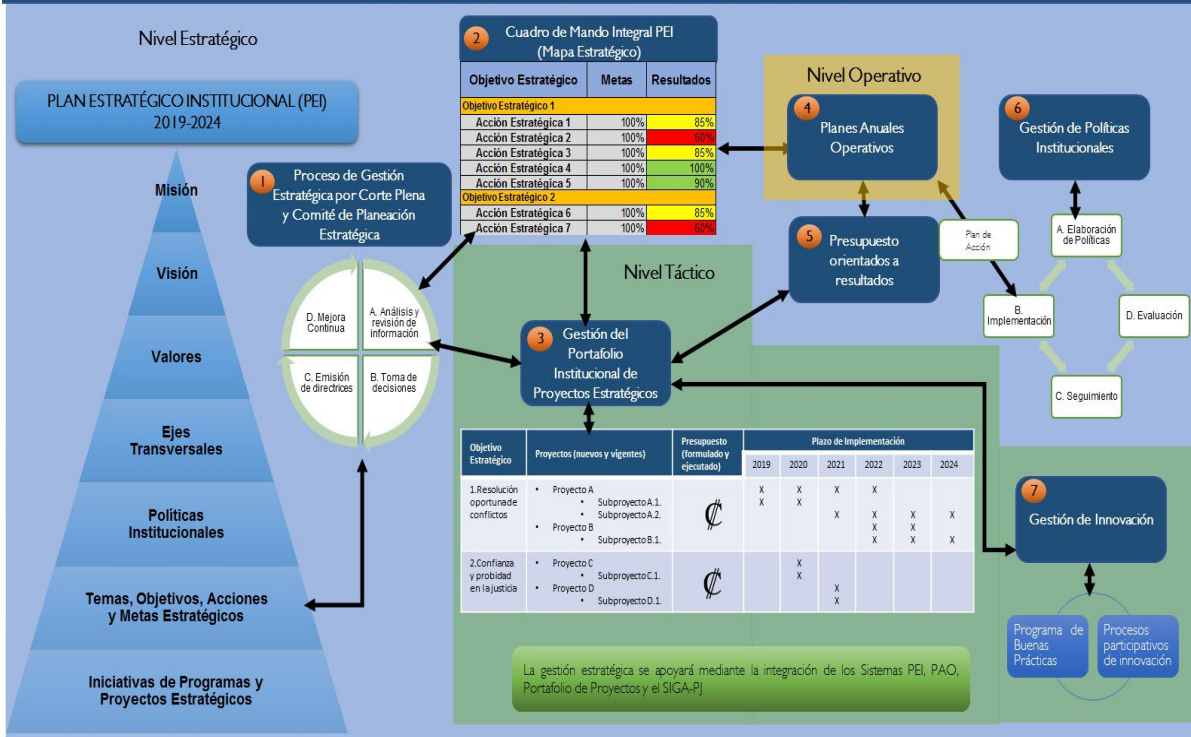
## Estandarización de procesos

Modelos de gestión por procesos (tramitación e indicadores de gestión)

Norma Gestión Integral de Calidad GICA Justicia

#	CATEGORÍA	INDICADOR	SUJETO	RANGOS		
				A mejorar	Estandar	Muy bueno
1	Rendimiento estadístico del despacho	Entrada de asuntos nuevos	Despacho	120	80	
2		Salida de asuntos	Despacho	75	90	
3		Circulante	Despacho	1500	1300	1100
4		Porcentaje de Rendimiento	Despacho	90%	95%	100%
5	Plazos	Antigüedad del circulante	Despacho	2007	2009	2011
6		Tiempo promedio de dictado de sentencia (días)	Despacho	15	10	5
7		Plazo de espera para la realización de la audiencia (días)	S.S. sin prueba	90	60	30
8			S.S. con prueba	90	60	30
9		Plazo para resolver demandas nuevas (días)	Ordinarios	90	60	30
10		Plazo para resolver escritos (meses)	Despacho	30	15	al día
11	Operacionales	Cantidad de dictado de sentencias por Juez (a)	Juez 1	16	18	20
			Juez 2	16	18	20
			Juez 3	16	18	20
			Promedio	16	23	26
		Proveido técnicos	Promedio	250	280	290
			Técnico 1	250	280	290
				<=95%	>95%; <105%	>=105%
			Técnico 2	250	280	290
				<=95%	>95%; <105%	>=105%
			Técnico 3	250	280	290
			<=95%	>95%; <105%	>=105%	
12	Toma de demandas		Manifestador 1	80	40	20
13			Manifestador 2	80	40	20

**MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA JUDICIAL**  
(PEI, PAO, PPE, POLÍTICAS INSTITUCIONALES E INNOVACIÓN)



# Planificación

Modelo de Planificación Estratégica participativa

Modelo de gestión de políticas y proyectos institucionales



## Uso de tecnologías

Inteligencia  
artificial en  
jurisdicción de  
cobros y  
anonimización

Sistema de  
gestión y  
expediente  
electrónico

Supercop OIJ  
para crimen  
organizado





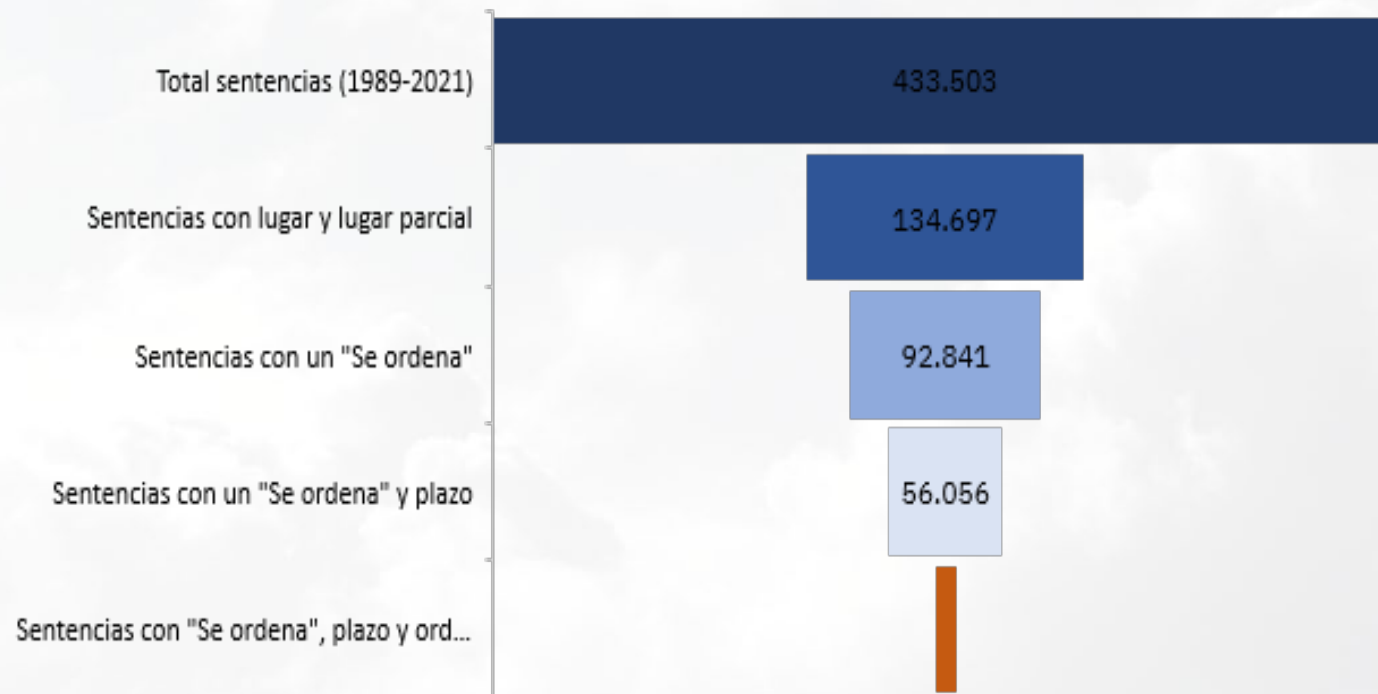


---

**Desarrollar  
una *app***  
que permita  
preclasificación  
automática

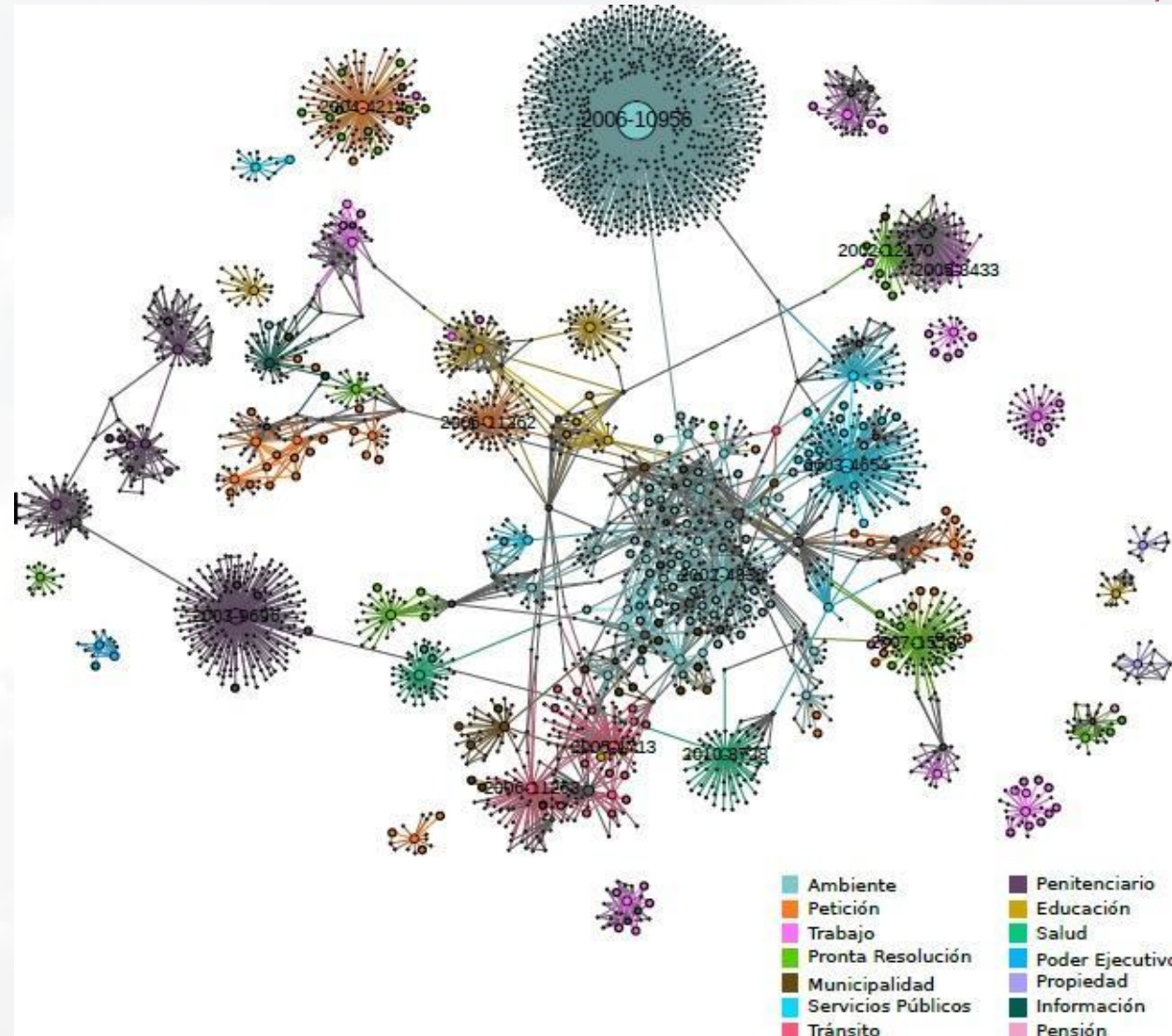
---

Aplicación de los filtros para identificar automatizadamente las “sentencias ordenatorias”



# Sentencias referentes se concentran en pocos temas

Aplicación de los filtros para identificar automatizadamente las "sentencias referentes"



## Herramientas de gestión con alcances parciales

Mejorar el conocimiento sobre el **alcance de los derechos**

Mejora organización interna y **rendición de cuentas**

## Alianzas de trabajo en IA





ESTADO  
DE LA JUSTICIA



CONFERENCIA  
**LAGPA 2024**  
Latin American Group for Public Administration  
"Nuevas Perspectivas y Retos de la Democracia  
y el Gobierno en América Latina"  
CDMX, MÉXICO

[www.estadonacion.or.cr](http://www.estadonacion.or.cr)

# GRACIAS

