

CAPÍTULO CINCO

5

¿Justicia pronta, cumplida y electrónica?

UNA MIRADA AL PODER JUDICIAL DURANTE LA PANDEMIA POR EL COVID-19

Índice

Introducción	191
Conceptos básicos	193
Del concepto de justicia electrónica utilizado	193
¿Cuál fue la respuesta del Poder Judicial ante la pandemia por el covid-19?	193
La Corte Plena lidera la respuesta ante la pandemia	194
La irrupción del postergado teletrabajo	196
Pocas medidas destinadas a materias específicas:	
el caso de las jurisdicciones penal y laboral	197
¿A dónde y a quiénes llegaron las medidas?	198
Una mirada a la respuesta del Ministerio Público	200
La respuesta desde la justicia electrónica	203
La inversión en tecnología antes de la pandemia	203
La respuesta tecnológica en la pandemia	204
Una aproximación a la justicia electrónica mediante el diseño de experiencia de usuario	206
Conclusiones	213
Recomendaciones	216
Política de justicia electrónica	216
Recopilación y procesamiento adecuado de datos de población vulnerable	217
Marcadores de desempeño y experiencia del usuario	217
Programa de capacitación digital para los distintos sectores	219
Alianzas estratégicas con otras entidades	220
Metodología	220

Introducción

A partir del año 2019 y durante el extraordinario entorno de la pandemia de covid-19, los sectores de justicia alrededor del mundo enfrentan la paradoja de minimizar el contacto entre las personas para disminuir los contagios de la enfermedad y cuidar a su personal, y a la vez mantener un mínimo de servicios de acceso a la justicia. La respuesta a este desafío se ha centrado en la profundización del uso de la tecnología, que ha hecho posible que los poderes judiciales se acerquen cada vez más a la modalidad de justicia electrónica, obligando a utilizar la digitalización de trámites que hasta abril de 2019 se consideraban impensables, como por ejemplo las audiencias. El cambio se produjo en tiempos apremiantes, incluso la adopción masiva de teletrabajo y la virtualización de muchos procedimientos, lo cual permitió continuar con los servicios con pocas interrupciones. Estas modalidades virtuales no han estado exentas de algunas implicaciones negativas. Al igual que otras instituciones públicas que apostaron por aumentar sus funciones disponibles en línea, una mayor oferta de servicios judiciales electrónicos debía evitar que se afectara el acceso al derecho humano a la justicia pronta, cumplida, independiente e igual para todos y todas, en particular, proteger a las poblaciones más vulnerables durante la crisis sanitaria, que a su vez sufren las consecuencias de una marcada brecha digital.

El presente Informe analizó la situación del Poder Judicial durante la pandemia de covid-19. Aunque este es un tema coyuntural, tuvo un importante impacto en la respuesta de la institución a las demandas de servicios de la ciudadanía, reflejados en indicadores como la mora judicial y la capacidad de resolución por persona juzgadora. Además, la profundización de la justicia electrónica fue una prueba de estrés para la

infraestructura tecnológica de la institución. Por tanto, es un asunto que fue ampliamente mencionado en la consulta 2020 para definir el temario del Informe (PEN, 2021) (recuadro 5.1).

La justicia electrónica o justicia en línea es un concepto que nació mucho antes de la pandemia, como parte de otro término más amplio de gobierno electrónico o gobierno digital, que aparece con claridad en informes y estándares internacionales desde principios del presente siglo (Comisión Europea, 2003). Diversos autores han abordado esta modalidad de servicios en el área de administración de la justicia, y analizan los intercambios electrónicos entre las personas usuarias, los abogados y la entidad judicial. En particular, existe abundante literatura sobre los riesgos de aplicar tecnología en la justicia, la independencia y equidad de los procesos, la evaluación de experiencia de usuarios y la calidad y acceso a los servicios a través de las páginas web (Yavuz et al., 2022).

Muchos países habían digitalizado una buena parte de sus trámites en tribunales y cortes antes de la pandemia de covid-19. Por ejemplo: el juicio italiano en línea, el reclamo de dinero por procesos judiciales implementado en las cortes de Inglaterra y Gales, el Sistema Integrado de Justicia de Ontario, el *E-Court* de Columbia Británica y la disputa en línea en Estados Unidos (*Online Dispute Resolution*, ODR) (Luppo y

Bailey, 2014; Benyekhlef, K. et al. 2016). En las evaluaciones internacionales sobre los resultados de la justicia electrónica, se ha encontrado que el uso de la tecnología ha mejorado el acceso, disminuye los tiempos y costos de transacción, economiza recursos de los poderes judiciales y brinda mayor trazabilidad a las gestiones, entre otras ventajas. Sin embargo, también son evidentes los desafíos. Una evaluación en el sistema civil de Estados Unidos concluyó que la digitalización ha beneficiado mucho más a aquellas personas que tienen patrocinio legal que, desde antes, también tenían un acceso privilegiado al sistema judicial. En cambio, ha dificultado el acceso a personas que no tienen representantes legales y que no dominan las herramientas electrónicas, por la complejidad de los sistemas y la falta de procesos de inducción a los mismos. Muchos de los sistemas de justicia electrónica no reportan datos que permitan evaluar sus resultados e impactos en las poblaciones, y son pocos los estudios de experiencia de usuarios para determinar sus alcances y limitaciones en la práctica (Rickard, 2021).

Más recientemente, se introdujeron herramientas de inteligencia artificial para ayudar a la gestión de los poderes judiciales tanto en las etapas de admisión, de gestión previa como durante los juicios, sobre todo en áreas donde los volúmenes de casos son muy altos y su complejidad es baja. Por ejemplo, comparten patrones similares que permiten el aprendizaje de los sistemas informáticos para que puedan predecir y anticipar las resoluciones de los casos judiciales. Incluso la Comisión Europea para la Eficiencia de la Justicia (Cepej) publicó en 2019 la Carta Europea de Ética para el uso de la inteligencia artificial en los sistemas judiciales.

En entregas anteriores, el Informe indicó que, durante la segunda ola reformista, el Poder Judicial costarricense apostó por la consolidación de la tecnología para facilitar el acceso y la gestión de la justicia y de los servicios que la institución brinda a la ciudadanía. Entre 2007 y 2012 se invirtieron 260 millones de dólares en la compra de equipo y *software*, además de establecer la gestión en línea del portal institucional y promover un modelo orientado a la justicia electrónica (PEN, 2015).

En este contexto del Poder Judicial y su preparación para dispensar justicia electrónica, el contenido del presente capítulo pretende mostrar cuál fue la respuesta del Poder Judicial ante la pandemia de covid-19.

En aras de responder lo anterior, el objetivo del capítulo es analizar la afectación en el acceso y la celeridad de la respuesta del Poder Judicial durante la situación de emergencia sanitaria desde tres frentes: i) el avance de la justicia electrónica en las materias laboral y penal, ii) las medidas tomadas por el Ministerio

► Recuadro 5.1

¿Qué se dijo en la consulta 2020?

En el año 2020 se incluyó en la consulta una sección que contemplaba los efectos de la pandemia de covid-19 en el sistema judicial. Para el equipo técnico del PEN fue de suma importancia consultar si se consideraba relevante abordar el tema en el *Cuarto Informe Estado de la Justicia 2022*.

La respuesta fue contundente: el 78% de las personas entrevistadas indicó que sí era relevante que el Informe se enfocara a investigar asuntos relacionados con la respuesta del Poder Judicial en la pandemia.

Para contestar cómo se podría analizar el tema, se incluyó una pregunta que buscaba responder qué ámbito del Poder Judicial se ha visto más afectado por la pandemia de covid-19. Las reacciones a esa pregunta vinieron tanto de usuarios (especializados o no) como de personas funcionarias de la institución.

El principal grupo de participantes eligió la mora judicial como el ámbito más afectado por la pandemia, un problema estructural que ha señalado el Informe Estado de la Justicia desde su primera edición. Entre las principales justificaciones para elegirla destacó la posposición de trámites como las audiencias, juicios y agendas.

Público durante la pandemia y iii) una aproximación a la justicia electrónica mediante el diseño de experiencia de usuario.

Se espera que este capítulo pueda aportar información sobre la gestión del personal y la prestación del servicio de justicia de las jurisdicciones penal y laboral, específicamente sobre cómo asumieron la virtualización durante la pandemia, de tal forma que se logren identificar las oportunidades de mejora en este camino hacia la justicia electrónica.

Conceptos básicos

Del concepto de justicia electrónica utilizado

Cordella y Continio (2020) analizan la justicia electrónica combinando los valores judiciales con las tecnologías de la información y comunicación (TIC). Para dichos autores, los valores judiciales son “normas y principios que rigen [...] los sistemas judiciales”, por lo que guían la implementación de la tecnología en la búsqueda de la eficiencia y la eficacia: “[a]sí concebidas, las reformas en materia de justicia electrónica son el telón de fondo para una transformación social o institucional más compleja”.

El enfoque desde los valores judiciales puede variar según el nivel de complejidad y abstracción que se utilice. En esencia, Cordella y Continio (2020) proponen un análisis meta, es decir, se enfocan en la legalidad, la legitimidad, la economía y el acceso a la justicia (recuadro 5.2).

La tecnología es una herramienta caracterizada por ser regulatoria y configurativa, con efectos sobre los sistemas judiciales. En esa línea, las TIC guían los procesos organizacionales y, por tanto, “imponen marcos regulatorios que estructuran las actividades organizacionales proporcionando medios estables y estandarizados de interacción y coordinación” (Cordella y Continio, 2020), convirtiéndose en herramientas orientadoras que benefician a las personas que interactúan con ellas.

Cuando los valores judiciales se ven respaldados por soluciones tecnológicas, se comienza a construir una justicia electrónica. Para Cordella y Continio (2020), las herramientas tecnológicas se dividen en dos tipos: *front-office* y *back-office*; sin embargo, ambas se apoyan entre sí con el fin de maximizar su potencial.

Las herramientas de tipo *front-office* facilitan la interacción entre el Poder Judicial y las personas usuarias. Por ejemplo: el expediente electrónico, el intercambio de documentos procesales por vía electrónica y las plataformas de interoperabilidad de la justicia penal. Las herramientas de tipo *back-office* digitalizan

Recuadro 5.2

Valores judiciales fundamentales

Para Cordella y Continio (2020), el valor de la legalidad indica que “todas las personas, instituciones y entidades, públicas y privadas, incluido el propio Estado, están sometidas a leyes que se promulgan públicamente”.

En el voto 440-98, la Sala Constitucional consideró que el principio de legalidad, también conocido como el principio de juridicidad de la Administración, “postula una forma especial de vinculación de las autoridades e instituciones públicas al ordenamiento jurídico” (Procuraduría General de la República, 2000). Desde el enfoque de los valores judiciales, el valor de la legitimidad se entiende como el principio de representación; por tanto, responde a la percepción de las personas usuarias de ser escuchadas y a su comprensión del lenguaje utilizado (Cordella y Continio, 2020).

En el caso del valor de la economía, ante la escasez de recursos los sistemas judiciales deben ser “eficientes, eficaces, oportunos y responsables”, mejorando el uso de los recursos disponibles (Cordella y Continio, 2020). Por último, la literatura define el valor del acceso a la justicia como “la ausencia de barreras que obstruyan el acceso a los servicios judiciales” (Cordella y Continio, 2020). Además de ser un principio, es un prerrequisito en tanto un inaccess a la justicia no permitiría la consecución de la justicia.

procedimientos administrativos que no requieren una interacción entre el Poder Judicial y los usuarios. Por ejemplo: los sistemas de gestión procesal y los sistemas de apoyo judicial.

¿Cuál fue la respuesta del Poder Judicial ante la pandemia por el covid-19?

Las medidas que tomó el Poder Judicial para adaptar su trabajo a las condiciones de la pandemia por el covid-19 se pueden organizar en dos grandes áreas, que seguramente no serán del todo exhaustivas, pero muestran buena parte de la respuesta y la capacidad de adaptación. En una primera sección se tratarán las medidas adoptadas para adaptar procesos y la administración, en general, incluyendo una gran variedad de asuntos que abarcan, entre otros, la readecuación de espacios físicos, el teletrabajo y las compras de insumos para la emergencia. En segundo lugar se expondrá la utilización de las herramientas electrónicas para mantener el funcionamiento de los tribunales sin interrupción.

El inventario de medidas tomadas por el Poder Judicial que son presentadas a continuación se generó a partir de la revisión de las actas de la Corte Plena y del Consejo Superior y circulares y directrices de la institución, en el período que comprende desde marzo de

2020 hasta octubre de 2021, fecha en la que culminó la investigación de base de este capítulo (para más detalles véase el apartado metodológico al final de este capítulo).

PARA MÁS INFORMACIÓN SOBRE
**MEDIDAS RELACIONADAS CON LA CRISIS
SANITARIA POR COVID-19,**

véase la base de datos

en www.estadonacion.or.cr

La Corte Plena lidera la respuesta ante la pandemia

El Poder Judicial desarrolló una serie de medidas emitidas por diversas instancias que buscaban garantizar la continuidad de las actividades y de los procesos de toma de decisiones, la gestión del recurso humano, la prestación de servicios y la transparencia ante la crisis sanitaria. Durante el período de marzo de 2020 a octubre de 2021, dicha institución aprobó 572 medidas para garantizar el acceso al proceso judicial de manera pronta, cumplida e igualitaria ante la emergencia generada por la covid-19.

La mayor cantidad de medidas se refieren a las de *back-office*, que responden a la importancia que le dio el Poder Judicial a: i) la implementación de cambios alternativos a los procesos ordinarios desde el ajuste del personal; ii) la oportunidad de incluir la virtualización

en las funciones de sus personas funcionarias (teletrabajo); y iii) el interés por resguardar la vida y la salud de las personas funcionarias, así como las de sus familiares. Se registran 325 medidas de *back-office* y 247 de *front-office* (56,8% y 43,2%, respectivamente). No obstante, ambos tipos de medidas no deben entenderse como polos opuestos; al contrario, son una sinergia desde la cual el acceso y la continuidad de los servicios son posibles.

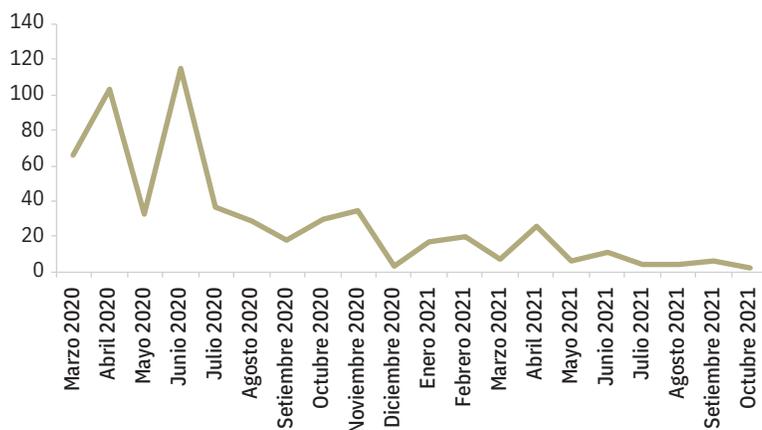
Las primeras alertas por el virus se activaron en Costa Rica el 16 de marzo de 2020 con la emisión del decreto ejecutivo MS-42227, declarando estado de emergencia nacional en todo el territorio costarricense. Durante los primeros cuatro meses de la pandemia, el Poder Judicial aprobó la mayor cantidad de acciones para prevenir y mitigar el contagio (gráfico 5.1). En marzo se modificaron una y otra vez los lineamientos institucionales aplicables, en los que en cuatro ocasiones se adicionaron disposiciones a la Circular N° 35-2020 denominada *Lineamientos institucionales que deben ser aplicados ante la llegada del covid-19* (Poder Judicial, 2020a). La extensa cantidad de pronunciamientos refleja la incertidumbre inicial respecto a la respuesta adecuada, medidas que se fueron adaptando en el transcurso del tiempo ante las modificaciones de las autoridades sanitarias a nivel nacional. A partir de julio de 2020, la cantidad de medidas emitidas por el Poder Judicial tiende a la baja, y la mayoría reflejan adiciones o modificaciones a las emitidas en los primeros meses y casi desaparecen en los últimos meses de 2021. Esto último refleja que no han sido necesarias nuevas decisiones.

Del total de medidas registradas, tan solo un 6,8% fueron aprobadas en coordinación con otras instancias, instituciones u oficinas del Poder Ejecutivo, sobre todo con el Ministerio de Salud y el Ministerio de Justicia y Paz. Por ejemplo: como parte de los esfuerzos institucionales entre el Poder Judicial y el Ministerio de Justicia y Paz, se habilitaron aposentos en diversos Centros de Atención Institucional (CAI) del país para realizar enlaces por medio de la aplicación Microsoft Teams (Poder Judicial, 2020b). Asimismo, en materia presupuestaria, el Despacho de la Presidencia cedió un total de 60.352.964 colones al Ministerio de Hacienda para atender la emergencia nacional (Poder Judicial, 2020c). Lo anterior evidencia que el Poder Judicial establece enlaces únicamente en aquellas áreas que demandan un apoyo conjunto, manteniendo su independencia y autonomía en el resto de las acciones implementadas.

Por otro lado, un 74,5% de las medidas fueron aprobadas por el Gobierno Judicial, de las cuales el 81,7% por la Corte Plena y el 18,3% por el Consejo

▮ Gráfico 5.1

Cantidad de medidas aprobadas por el Poder Judicial en el marco de la pandemia de covid-19. 2020-2021



Fuente: Fernández, 2022 con datos de González y Moncada, 2022.

Superior, mostrando un esquema jerárquico vertical producto de la concentración de poder en la Corte Plena.

Cuando se profundiza en los tipos de medidas aprobadas por el Gobierno Judicial (gráfico 5.2), se observa que 143 (33,6%) se refieren a la atención de personas usuarias y la virtualización de trámites y servicios. Por ejemplo: en diligencias presenciales, el equipo interdisciplinario consultaba a la persona usuaria si se encontraba dentro de la población de riesgo o requería de ayuda económica para asistir a la diligencia. En caso positivo, se tomaban las medidas sanitarias correspondientes durante su atención o coordinaban la ayuda económica a nivel administrativo (Poder Judicial, 2020d). De igual manera, 87 medidas (20,4%) estaban destinadas a la gestión del personal.

A continuación, sobresalen los cierres de oficina, en los cuales el Consejo Superior tiene protagonismo. Por ejemplo: el cierre colectivo desde el 29 de marzo al 2 de abril de 2021 por casos de covid-19 (Poder Judicial, 2021a). También resaltan las gestiones de apoyo o soporte, las operaciones de vigilancia y de limpieza y las gestiones evaluativas, las cuales evidencian que tanto la Corte Plena como el Consejo Superior funcionan como órganos decisores y de control. Por ejemplo: el Consejo Superior se encargaba del seguimiento de los reportes de funciones y la adopción de medidas administrativas (Poder Judicial, 2020e y 2020f).

Cuando se clasifican las medidas en torno a su efecto sobre las personas usuarias y funcionarias del Poder Judicial, se observa que, del total de medidas aprobadas por el Gobierno Judicial, 219 tienen un efecto alto y 191 un efecto medio (51,4% y 44,8%, respectivamente). Las medidas con un alto efecto tienen una afectación directa sobre los usuarios, por lo que giran en torno a la provisión de servicios públicos. Durante el año 2021, la mayoría de las medidas identificadas corresponden a cierres de oficinas, lo cual explica la tendencia constante marcada en el gráfico 5.3. Las medidas de efecto medio son administrativas y operativas, por lo que tienen afectación directa sobre las entidades y personas funcionarias. Estas fueron identificadas sobre todo durante el inicio de la pandemia hasta febrero de 2021. Las medidas de bajo efecto fueron categorizadas como tal en tanto sus afectaciones no son identificadas; entre este tipo de medidas se encuentran las campañas y los materiales informativos. De esa forma, al inicio de la pandemia, las medidas con un efecto medio predominaron, mientras que aquellas con un efecto alto se mantuvieron presentes durante todo el período de estudio.

▮ Gráfico 5.2

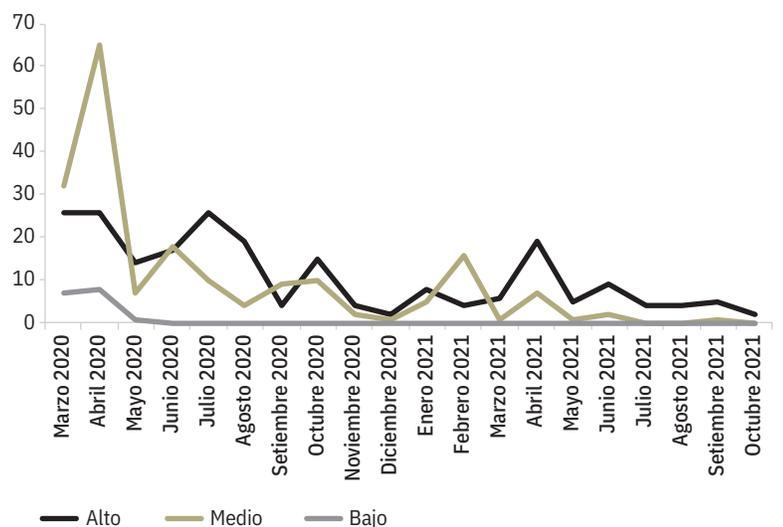
Cantidad de medidas aprobadas por el Gobierno Judicial en el marco de la pandemia de covid-19, según tipo. 2020-2021



Fuente: Fernández, 2022 con datos de González y Moncada, 2022.

▮ Gráfico 5.3

Cantidad de medidas aprobadas por el Gobierno Judicial en el marco de la pandemia de covid-19, según su efecto^{a/}. 2020-2021



a/El efecto de la medida se determinó a partir de su afectación sobre las personas usuarias y funcionarias del Poder Judicial. Las medidas con alto efecto influyen directamente sobre los derechos fundamentales de las personas y la provisión de servicios públicos. Las medidas con efectos medios refieren a acciones administrativas y operativas sobre las entidades y sus funcionarios públicos. Las medidas con bajo efecto hacen referencia a acciones administrativas con efectos no identificados; por ejemplo, las campañas y los materiales informativos.

Fuente: Fernández, 2022 con datos de González y Moncada, 2022.

La irrupción del postergado teletrabajo

La modalidad de teletrabajo existía para un grupo muy limitado del funcionariado del Poder Judicial, y por pocos días a la semana o al mes. Se encontraba normada en el reglamento de Teletrabajo, que se complementó con el Manual de Condiciones Laborales para Personal en Teletrabajo. Durante la pandemia, en especial en los primeros meses, miles de funcionarios iniciaron en modalidad de teletrabajo casi de manera permanente o con modalidades duales. Esta transformación fue organizada a través de una extensa cantidad de pronunciamientos de la Corte Suprema y del Consejo Superior. El teletrabajo se realizaba total o parcialmente dependiendo del servicio brindado al usuario interno o externo (Poder Judicial, 2020g).

En el inventario elaborado para esta investigación se encontraron 126 medidas relacionadas de manera directa con el teletrabajo, de las cuales 103 fueron aprobadas en 2020. Las directrices estaban distribuidas de la siguiente manera:

- 63 sobre la gestión del personal en teletrabajo.
- 46 sobre la atención de las personas usuarias durante la modalidad de teletrabajo.
- 14 sobre la evaluación y el soporte técnico para el teletrabajo.
- 3 sobre campañas y materiales informativos.

De la amplia cantidad de decisiones cabe rescatar la Circular N° 61-2020 (instrumento de medición a utilizar por los Juzgados, Tribunales Penales, Secciones de Flagrancia, Ejecución de la Pena, Tribunal de Apelación y Sala Tercera, para remitir los informes de labores en modalidad de teletrabajo, dados por la emergencia del covid-19) (Poder Judicial, 2020e) y la Circular N° 66-2020 (marco regulatorio general para la tutela del derecho a la salud y la vida de las personas servidoras del Poder Judicial, personas usuarias y sus familias y garantizar la continuidad de los servicios judiciales, con motivo de la emergencia sanitaria provocada por la covid-19) (Poder Judicial, 2020h).

Además, mediante acuerdos del Consejo Superior se emitieron lineamientos institucionales en atención a la pandemia en los que se definieron escenarios para que las jefaturas pudieran conceder el teletrabajo a las personas en riesgo y con sintomatología respiratoria, así como para autorizar a las jefaturas a otorgar licencia o permiso con goce de salario a las personas servidoras judiciales que se encontraran en las siguientes condiciones: “personas cuidadoras de algún enfermo con

covid-19; personas servidoras judiciales que convivan con alguna persona sospechosa de tener el contagio del covid-19; personas servidoras judiciales que convivan o tengan contacto con una persona portadora del virus o personas servidoras judiciales que presenten síntomas del virus, por el plazo hasta que la unidad sanitaria establezca que ya no existe riesgo de contagio” (Poder Judicial, 2020a).

Para mantener el servicio bajo la modalidad presencial, se estableció un rol equitativo entre los servidores responsables, con el fin de garantizar la continuidad del servicio en el horario definido. Para efecto de lo anterior, se establecieron los controles necesarios de asistencia y cumplimiento de jornadas. Desde enero de 2021 no se encontraron nuevos pronunciamientos que reflejen las necesidades actuales del funcionamiento de los despachos, a pesar de que en la práctica se han implementado cada vez con mayor frecuencia modalidades duales (presencial y virtual) de trabajo.

Durante este período de pandemia, el teletrabajo fue aplicado enfrentando varios desafíos inéditos. En primer lugar, los detalles de la disponibilidad de equipos de cómputo, licencias, acceso a internet y otras condiciones básicas requeridas eran muy distintos entre las personas funcionarias. En segundo lugar, aun cuando se solventara la disponibilidad de equipo, la capacidad de trabajar de manera autónoma, las habilidades blandas para la autorregulación y los conocimientos tecnológicos también presentan asimetrías en el personal de la institución. En tercer lugar, esta modalidad requería que la Dirección de Tecnología y otras dependencias relacionadas aumentaran su capacidad de gestión y acompañamiento para los usuarios de los sistemas (internos y externos). No solamente fue necesario un acompañamiento tecnológico, sino que también se debió incorporar herramientas de seguimiento, revisión de informes de los funcionarios, logros de metas y monitoreos en general, que no existían en el modo presencial. Y, para finalizar, los juzgados, tribunales y órganos auxiliares, por su parte, debían contar con el instrumental tecnológico para que funcionarios y usuarios se conectaran a las herramientas virtuales (como audiencias). Por ejemplo, con frecuencia en un juzgado solo estaba habilitado un equipo para videoconferencia, así que no se podían hacer varias audiencias virtuales simultáneas.

Existe un llamado generalizado del personal para continuar utilizando con intensidad el teletrabajo en los puestos en los que esto sea posible, que se probó durante la pandemia que son miles. Sin embargo, un aspecto que mejorar es el control de los objetivos de las actividades teletrabajables, de tal forma que no se vea afectada la productividad de la oficina, sino todo

lo contrario, que pueda hacerse un uso optimizado del tiempo.

Un tema que tendrá que ser explorado en el futuro inmediato se refiere a los impactos en la salud ocupacional durante el período de pandemia. Las condiciones de salud cambiaron para muchas personas, y también, los efectos de la reinserción laboral una vez reducido el riesgo de salud pero sin que desaparezca la amenaza de la covid-19, aun con medidas de distanciamiento o uso de mascarilla. La pandemia demostró que hace falta trabajar en asuntos como el autocuidado y promover una gestión del personal centrada en el bienestar.

Pocas medidas destinadas a materias específicas: el caso de las jurisdicciones penal y laboral

Un hallazgo general de este capítulo es que las medidas tomadas por los órganos superiores del Poder Judicial se adaptaron de maneras diferentes en cada materia. Las comisiones especializadas de cada jurisdicción fueron adaptando los lineamientos y en algunos casos implementando o interpretando cómo se podría responder desde la especificidad de cada temática. Para explorar la aplicación de algunas de estas medidas en áreas concretas, se seleccionaron las materias penal y laboral.

En el contexto de crisis del país en los últimos dos años, se esperaba que algunas jurisdicciones fueran a recibir un incremento sustancial de casos; por ejemplo, la jurisdicción laboral, pensiones alimentarias, cobros, penal, entre otras. Por eso resultaba de mucho interés analizar cómo se habían preparado estas áreas para funcionar durante la pandemia.

Tan solo el 34,6% de las medidas refieren a una o varias materias jurisdiccionales en concreto, de las cuales 172 se relacionan con la jurisdicción penal y 55 con la jurisdicción laboral (75,8% y 24,2%, respectivamente). El gráfico 5.4 ilustra la cantidad de medidas aprobadas por materia jurisdiccional y cada mes registrado en la base de datos. A partir del gráfico resalta que: i) la materia penal presenta valores altos durante todo el año 2020 y en especial durante los meses de abril, junio, agosto y octubre, ii) la materia laboral mantiene valores bajos durante todos los meses registrados, y iii) ambas materias presentan valores bajos durante 2021 con excepción del mes de abril, en el que se registra un pico para la materia penal.

En la jurisdicción penal, se mantuvieron abiertos los despachos en todas las oficinas penales del país (entiéndase: juzgados penales y penal juvenil, tribunales de juicio, secciones de flagrancia, de apelación de sentencia penal, ejecución de la pena adultos y juvenil)

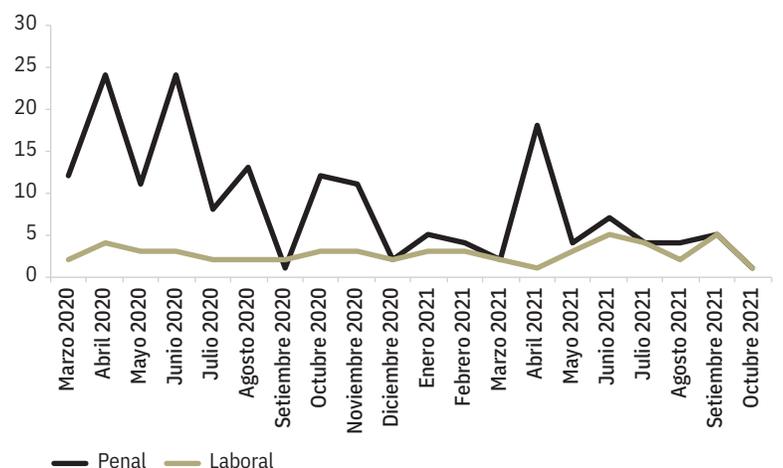
y se atendieron los asuntos de su competencia según los parámetros establecidos por la Corte Plena con el fin de mantener la prestación efectiva de los servicios mínimos esenciales. Para lograr dicho objetivo, se establecieron mecanismos concretos que permitieron materializarlo, evidenciando una lógica de concatenación e impactando los derechos fundamentales de las poblaciones usuarias.

Por ejemplo, a partir de abril del año 2020 se brinda apoyo a los tribunales penales regionales que, por su estructura ordinaria, no tienen recursos suficientes para atender las diversas necesidades de la zona, por lo que se implementaron planes de trabajo, así como la asignación de plazas de la judicatura del Centro de Apoyo para el Mejoramiento y Coordinación de la Función Jurisdiccional, a saber: Sarapiquí, Siquirres, Turrialba, Santa Cruz, Goicoechea, Alajuela, Limón, Liberia, Corredores, Cañas y Quepos. En el caso de Sarapiquí, Siquirres, Turrialba, Santa Cruz, Limón, Cañas y Quepos, se cuenta con proyectos específicos de descongestionamiento.

En general, los fines identificados en la materia jurisdiccional penal fueron los siguientes: i) mantener las oficinas y despachos abiertos para atender asuntos según su competencia, ii) maximizar el uso del proceso de flagrancia cuando la naturaleza del delito así proceda, y iii) no suspender las audiencias de procesos ya iniciados.

▮ Gráfico 5.4

Cantidad de medidas aprobadas por el Poder Judicial en el marco de la pandemia de covid-19, según materia jurisdiccional. 2020-2021

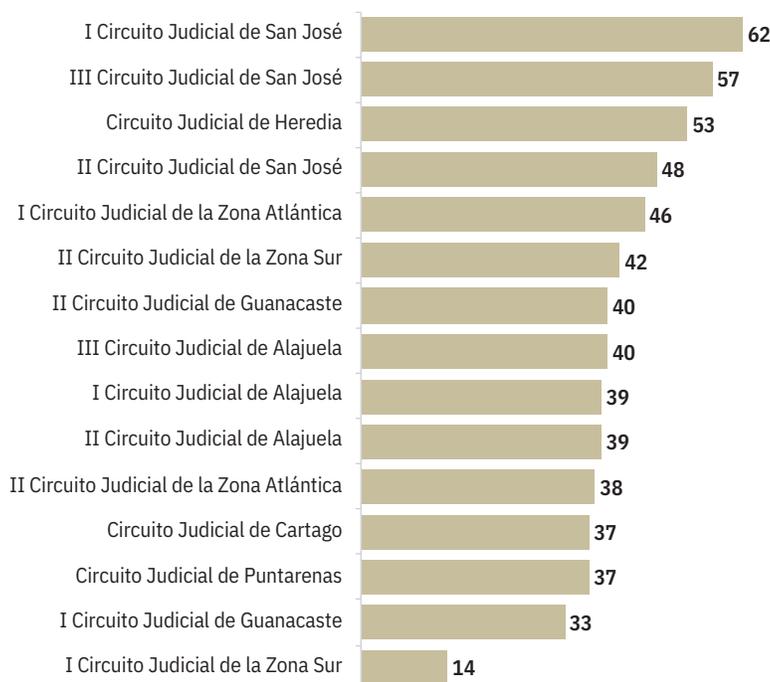


Fuente: Fernández, 2022 con datos de González y Moncada, 2022.

Siguiendo estos fines, se emplearon diversos mecanismos. En primer lugar, se definieron los asuntos que debía atender cada instancia judicial, de manera que cada juzgado y tribunal tenía un conjunto de servicios públicos cuya prestación era continua. Este escenario sufrió variaciones dependiendo de la alerta epidemiológica de cada cantón, pero, en términos amplios, los servicios se mantuvieron de forma constante. Por otro lado, también se indicó quiénes y cuántas personas debían permanecer en cada oficina o despacho para atender a los eventuales usuarios. Segundo, para maximizar el uso del proceso de flagrancia, se autorizó el desarrollo de juicios el mismo día que se hizo la continuación de la audiencia inicial. Además, previendo la necesidad de las partes de asistir a una diligencia judicial fuera del horario de circulación, se dispuso la entrega de un comprobante. Tercero, se estableció la continuación de audiencias relacionadas con vencimientos de plazos de medidas cautelares o cambios de medidas cautelares, debates y audiencias de personas privadas de libertad. También se decidió que toda audiencia iniciada debía proseguir hasta su finalización.

► Gráfico 5.5

Cantidad de medidas aprobadas por el Poder Judicial en el marco de la pandemia de covid-19, según circuito judicial. 2020-2021



Fuente: Fernández, 2022 con datos de González y Moncada, 2022.

Por otro lado, los fines identificados en la materia jurisdiccional laboral fueron: i) establecer el orden para dictar sentencia, ii) coordinar con el ámbito administrativo y jurisdiccional para atender solicitudes de las personas usuarias, y iii) redistribuir el personal judicial que iba a atender de forma presencial en las diferentes instancias judiciales.

Para ello, los mecanismos desplegados fueron los siguientes: primero, se estableció que las personas juzgadas, que se encontraban en modalidad de teletrabajo debido a la suspensión de audiencias, debían dictar sentencia en determinado orden y forma (expedientes, escritos y apelaciones). Segundo, se previó elegir personal que se encargara de atender las consultas telefónicas de las personas usuarias y resolver solicitudes urgentes, según corresponda. Esto se coordinó con la Defensa Social Laboral y las Contralorías de Servicio. Tercero, se estableció una cantidad mínima de quiénes y cuántas personas debían permanecer en cada juzgado y tribunal del país.

¿A dónde y a quiénes llegaron las medidas?

Las medidas para hacer frente a la emergencia por la pandemia de covid-19 contemplan escasas medidas focalizadas en los distintos niveles territoriales, manteniéndose sobre todo en un plano nacional-territorial. El 78,7% de las medidas que tomó la Corte Suprema son de carácter nacional; es decir, rigen para todas las oficinas del Poder Judicial en el país. Por el contrario, solo el 21,3% de medidas subnacionales afectaron a uno o varios niveles territoriales específicos (gráfico 5.5).

No obstante, la mayor cantidad de medidas subnacionales estaban dirigidas a los Circuitos Judiciales I, II y III de San José y al Circuito Judicial de Heredia, mostrando una concentración de medidas en la Gran Área Metropolitana. En contraste, el I Circuito Judicial de la Zona Sur y el I Circuito Judicial de Guanacaste, localizados en Pérez Zeledón y Buenos Aires y Liberia, Bagaces, Cañas, Abangares, Tilarán y La Cruz respectivamente, presentan la menor cantidad de medidas focalizadas. Esto evidencia una escasez de acciones dirigidas a zonas rurales y fronterizas, como Buenos Aires y La Cruz.

Las denominadas Reglas de Brasilia definen el concepto de población en condición de vulnerabilidad como “aquellas personas que, por razón de su edad, género, estado físico o mental, o por circunstancias sociales, económicas, étnicas y/o culturales, encuentran especiales dificultades para ejercitar con plenitud ante el sistema de justicia los derechos reconocidos por el ordenamiento jurídico. Podrán constituir causas de

vulnerabilidad, entre otras, las siguientes: la edad, la discapacidad, la pertenencia a comunidades indígenas o a minorías, la victimización, la migración y el desplazamiento interno, la pobreza, el género y la privación de libertad. La concreta determinación de las personas en condición de vulnerabilidad en cada país dependerá de sus características específicas, o incluso de su nivel de desarrollo social y económico” (Poder Judicial, 2019).

Sin embargo, el presente capítulo comprende doce tipos de poblaciones en condición de vulnerabilidad señalados por el Poder Judicial: 1) personas menores de edad, 2) personas adultas mayores, 3) personas afrodescendientes, 4) personas en situación de discapacidad, 5) personas sexualmente diversas, 6) personas indígenas, 7) personas migrantes y/o refugiadas, 8) personas menores de edad investigadas por conductas delictivas, 9) personas privadas de libertad, 10) personas víctimas de delitos en general, 11) personas víctimas de delitos de naturaleza sexual, y 12) personas víctimas de delitos derivados de violencia intrafamiliar. Asimismo, se incorporaron otros tres tipos de poblaciones: 13) mujeres en condición de vulnerabilidad, 14) personas con factores de riesgo ante la covid-19 (por ejemplo: diabéticos, cardíopatas, hipertensos, personas con padecimientos pulmonares, cáncer o alguna enfermedad que comprometa el sistema inmune) y 15) personas con covid-19.

Es un hecho que, en el escenario de emergencia sanitaria, la posición de las poblaciones en condición de vulnerabilidad adquiere particular relevancia. En un ambiente abiertamente adverso y marcado por los vaivenes de la pandemia, es factible que se acentúen las dificultades que poseen para hacer valer sus derechos y acudir ante el sistema de justicia. No obstante, en términos de población meta, el 19% de las medidas estaban dirigidas a una o varias poblaciones en condición de vulnerabilidad (gráfico 5.6), de las cuales un 56% afectó a personas usuarias, mientras que un 44% a personas funcionarias del Poder Judicial.

El resultado que arrojan los datos, en cuanto a que la mayor cantidad de medidas refieren a personas privadas de libertad, resultaba esperable porque los asuntos en los que participe alguna persona detenida (indiciados o sentenciados) deben ser tramitados con celeridad. Lo anterior, porque un retraso injustificado podría dar lugar a que se declare un *habeas corpus* ante la Sala Constitucional, de igual manera que podría generar la aplicación del régimen disciplinario en contra del personal profesional o subalterno, por incumplirse con el deber de celeridad antes referido.

En general, el Poder Judicial señaló que, a pesar de que sus medidas se orientaron a continuar la atención

Gráfico 5.6

Cantidad de medidas aprobadas por el Poder Judicial en el marco de la pandemia de covid-19, según tipo de población en condición de vulnerabilidad. 2020-2021



Fuente: Fernández, 2022 con datos de González y Moncada, 2022.

de personas usuarias a través de la virtualización de los servicios, no se perdió de vista la desigualdad causada por la brecha digital que sufren muchas personas y sus familias. Por tanto, el uso de las normas que establecen la obligatoriedad de facilitar todos los documentos impresos a poblaciones en condición de vulnerabilidad fue continuo, así como preguntar en las etapas iniciales de los procesos si alguna de las partes requiere una atención diferenciada. De igual manera, destacó que la virtualización economiza recursos, pero que el recurso de la presencialidad no se puede reemplazar de forma absoluta. La determinación no solo de metas, sino también de medios, permitió que las poblaciones tuvieran acceso a la justicia en las dos modalidades habilitadas (presencial y virtual).

Asegurar el derecho de acceso a la justicia guarda fundamental importancia porque establece una base mínima necesaria para acceder a otros derechos fundamentales. Tal es el caso en la jurisdicción penal, en la que la prestación continua de los servicios esenciales se orientó a priorizar el derecho al debido proceso y el

derecho de defensa. Por ejemplo: la entrega de constancias ante el eventual traslado de abogados particulares a las oficinas del Ministerio Público o el Organismo de Investigación Judicial para atender algún asunto del proceso de defensa (más allá del horario de circulación, de la zona y del número de placa) refuerza el cumplimiento de los derechos mencionados.

También prevaleció el derecho a la salud de personas imputadas en condición de vulnerabilidad y

▮ Recuadro 5.3

Perfil del Ministerio Público

El Ministerio Público es un órgano, sin personería jurídica, encargado por ley de la acción penal pública; es decir, la investigación, acusación y persecución de la mayor parte de los hechos que la legislación costarricense ha considerado como delitos. Se trata de una institución con funciones específicas, que conforma parte del Poder Judicial. Su creación y funcionamiento se encuentran primordialmente regulados y establecidos en el Código Procesal Penal, y cuenta con su propia Ley Orgánica 7742 del 24 de octubre de 1994. Se encuentra inmerso en el engranaje institucional de dicho Poder del Estado, pero bajo la figura de la desconcentración máxima. Esto implica que, aunque existe algún grado de autonomía en algunas decisiones sobre sus competencias y atribuciones, como parte integrante del Poder Judicial, no puede sustraerse a sus mandatos y disposiciones de alcance general.

La persona que figura como jefera de la Fiscalía es electa por la Corte Plena, y se encuentra en la posibilidad de emitir directrices particulares y organizar el trabajo de las personas que figuran como colaboradoras. Esto se conoce como el principio de jerarquía del Ministerio Público, que debe verse aparejado al principio de unidad, consistente en que cualquiera de sus representantes no actúa a nivel personal, sino en nombre de la institución a la que representan.

El Ministerio Público se encuentra dividido en distintas fiscalías especializadas y territoriales, en las que se cuenta con fiscales adjuntos que, de manera conjunta con el fiscal general, conforman el Consejo Fiscal.

En el año 2021, en las oficinas del Ministerio Público se contaban trabajando un total de 1.480 personas entre profesionales y técnicos o personal de apoyo a la función judicial, distribuidos en 72 oficinas. Durante los últimos tres años no ha tenido lugar ningún incremento de plazas en la institución, por problemas de índole presupuestaria (Ministerio Público, 2021a y 2021b).

Otros servicios dispuestos por ley que integran el Ministerio Público son los relativos a la Defensa Civil de la Víctima, Oficina de Atención y Protección de Víctimas, Testigos y otros sujetos del proceso penal, la Oficina de la Justicia Restaurativa, la Umgef y la Oficina destinada a la Comunicación y Prensa.

El recurso económico, específicamente el presupuesto aprobado total, muestra un incremento de 594 millones de colones en el año 2019 y 1.491 millones de colones en 2020 (Poder Judicial, 2021b). No obstante, en 2021 el presupuesto aprobado total disminuyó en 704 millones de colones.

Fuente: Rojas, 2022.

personas servidoras judiciales. Por ejemplo: antes de solicitar la procedencia o prórroga de medidas cautelares (principalmente de prisión preventiva), se solicitó a las autoridades judiciales y jurisdiccionales que consideraran las condiciones de encierro en un contexto de emergencia sanitaria para mujeres en condición de embarazo, personas adultas mayores, personas con enfermedades crónicas y factores de alto riesgo, en caso de contagiarse de covid-19. Asimismo, en la jurisdicción laboral, ante la petición de mantener cierta cantidad de personal de forma presencial en los diferentes juzgados y tribunales del país, la persona encargada de seleccionarlos debía hacerlo en función de su grado de vulnerabilidad ante el riesgo de contagio de covid-19. Esto evidencia que el Poder Judicial gestionó la prestación de servicios en afinidad al resguardo de la salud de sus personas servidoras y, por extensión, de sus personas usuarias.

Una mirada a la respuesta del Ministerio Público

Esta sección presenta las acciones o medidas llevadas a cabo por parte del Ministerio Público (recuadro 5.3), en su condición de puerta de acceso al Sistema de Justicia Penal de Costa Rica, desde el momento en que la pandemia de covid-19 fue declarada en el país, en el mes de marzo de 2020, hasta finales de abril de 2021. El foco de estudio son las poblaciones en condición de vulnerabilidad que, en dicho escenario, son mayormente susceptibles de verse afectadas en su derecho de acceso a la justicia en tiempos de pandemia. Por esta razón, se seleccionó un grupo de fiscalías especializadas que, a partir de sus denominaciones, podrían considerarse como aquellas que brindan el servicio a tales poblaciones. Asimismo, se hace referencia a los mecanismos de control existentes que se activaron para garantizar el cumplimiento de las medidas adoptadas por las distintas instancias y, en consecuencia, el derecho de las poblaciones en condición de vulnerabilidad al acceso al Sistema de Justicia Penal.

Durante el período entre marzo de 2020 y abril de 2021 se identificaron un total de 337 medidas; sin embargo, solo 30 de ellas están relacionadas con poblaciones en condición de vulnerabilidad, las cuales ascienden a un total del 8,9% de la totalidad. Es factible que las restantes 307 medidas, que no refieren a las poblaciones mencionadas, tengan algún efecto respecto de ellas, precisamente por el alcance general. No obstante, en vista del porcentaje señalado, no se ha realizado un abordaje explícito en relación con tales grupos, a pesar de los mandatos de las denominadas Reglas de Brasilia, que fueron adoptadas en la Cumbre Judicial Iberoamericana.

En el gráfico 5.7 se observan las medidas en relación con el mes en el que fueron aprobadas. Las disposiciones inician en marzo 2020 y luego disminuyen, para aumentar en número en julio de 2020 y luego bajar de nuevo, experimentando un incremento en diciembre de 2020 y llegando a su punto máximo en enero de 2021, justamente en momentos como ha sido público y notorio que se tuvieron los registros más elevados en relación con la pandemia existente. En cuanto a su producción, las medidas adoptadas mantienen una estrecha relación con el comportamiento de la pandemia. Por otra parte, debe señalarse que los Planes Anuales Operativos (PAO) se confeccionan en diciembre de cada año, pero se comunican en el mes de enero siguiente, lo que podría explicar la alta incidencia en medidas durante enero de 2021, que equivale al 40% del total.

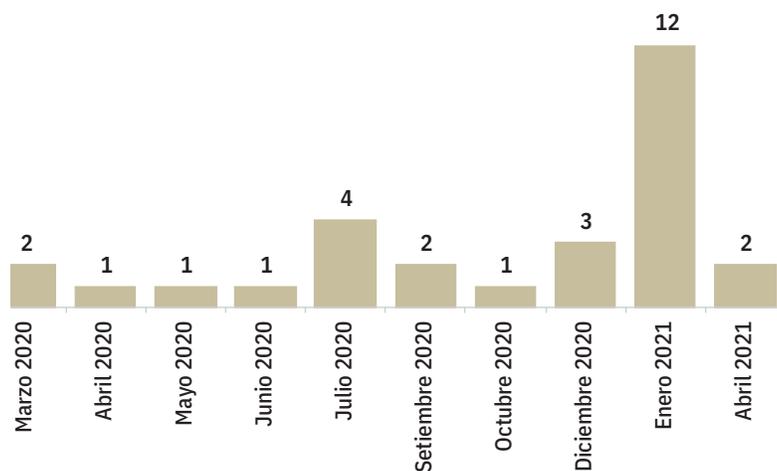
El 80% de las medidas dirigidas a poblaciones en condición de vulnerabilidad presentan un alto efecto; es decir, tienen una afectación directa sobre las personas usuarias y la provisión de servicios públicos. El 13,3% tiene un bajo efecto, ya que sus afectaciones no son identificadas; por ejemplo, campañas y materiales informativos. Por último, el 6,7% tiene un efecto medio; son administrativas y operativas, por lo que poseen afectación directa sobre las entidades y funcionariado en condición de vulnerabilidad. Esta situación da cuenta que la mayor parte de las medidas adoptadas en definitiva tuvieron incidencia en los derechos fundamentales de las personas y en la prestación misma de los servicios del Ministerio Público; no se trató de simples aspectos de carácter ordenatorio, sino que, por el contrario, fueron acciones que revestían importancia respecto de las personas a quienes iba a afectar.

De la totalidad de medidas, doce no establecen plazo de vigencia, en tanto que las restantes dieciocho sí establecen plazos de vigencia. Cabe destacar que en once de esas dieciocho, el plazo de vigencia se establecía del 12 de enero de 2021 al 22 de marzo de 2021. En otras palabras, un 60% de medidas cuentan con un plazo de vigencia establecido, frente a un 40% que no lo tenían. De aquí se concluye con claridad que la adopción de las medidas solo tenía un propósito remedial o coyuntural que no parece proyectarse de manera continua en el tiempo. No se vislumbran acciones que vayan a estimarse de carácter permanente, sino circunstancial, a pesar de que las poblaciones en condición de vulnerabilidad van a estar siempre presentes en el territorio de la República, porque las condiciones que las determinan van a estar igualmente presentes.

Por otra parte, el 80% de las medidas dirigidas a poblaciones en condición de vulnerabilidad indican el tipo de población (gráfico 5.8). El mayor número de medidas refieren a personas privadas de libertad y menores de edad (7 en cada caso), para un 58,3%.

Gráfico 5.7

Cantidad de medidas^{a/} dirigidas a poblaciones en condición de vulnerabilidad en el marco de la pandemia de covid-19, según mes de aprobación. 2020-2021



a/ En un caso no fue posible identificar la fecha de aprobación de la medida.

Fuente: Rojas, 2022 a partir de la base de datos de medidas del Ministerio Público ante el covid-19, del PEN.

Gráfico 5.8

Cantidad de medidas dirigidas a poblaciones en condición de vulnerabilidad en el marco de la pandemia de covid-19, según tipo de población. 2020-2021



Fuente: Fernández, 2022 con datos de Rojas, 2022.

A pesar de existir algunas contingencias en la reorganización de los despachos producto de la emergencia sanitaria, se establece la necesidad de priorizar el trámite de asuntos en los que participen personas privadas de libertad, por la existencia de derechos fundamentales en juego; además, se trata de asuntos cuya demora en la tramitación puede generar algún tipo de responsabilidad en el personal de la Fiscalía. Cabe destacar y puntualizar que las medidas dirigidas a personas privadas de libertad denotan sensibilización y concientización sobre su posición especial en los distintos procesos penales. Por ejemplo: la Circular N° 63-2020 indica la obligación de realizar la totalidad de las audiencias (entendiéndose como un término genérico que incluye tanto las denominadas audiencias tempranas, como las audiencias preliminares y los debates) (Poder Judicial, 2020i). También, la directriz emitida el 30 de marzo de 2020 por la Fiscalía General, la cual señalaba la obligación de atender todas aquellas denuncias y cumplimientos en que se contara con una persona privada de libertad (Ministerio Público, 2020); de igual manera, el lineamiento contemplado en el Plan de Trabajo de la Fiscalía Adjunta contra el Narcotráfico y Delitos Conexos reitera la obligación de asistir a la totalidad de diligencias que se programen en las que se cuente con personas privadas de libertad.

También destaca la creación de la Fiscalía Adjunta de Atención de Hechos de Violencia en perjuicio de Niños, Niñas y Adolescentes (Fanna), pues fue autorizada como tal en junio de 2020. Durante los años 2020 y 2021, el equipo correspondiente se encontraba dedicado por completo a implementar el proyecto respectivo, que incluía el diseño tanto de la estructura administrativa como la operativa. Por tanto, no se encontraban ejerciendo de manera directa sus funciones. Durante 2021, la Fanna formó parte de siete Comités de Estudio Integral de Niños, Niñas y Adolescentes Abusados (Ceinna), los cuales funcionan en distintos hospitales nacionales. Las funcionarias han aportado su contacto telefónico personal y sus correos para atender consultas y realizar una especie de tamizaje y aproximación, en casos en que se encuentren como personas ofendidas menores de edad. A pesar de que existe una toma de conciencia necesaria y adecuada en relación con hechos de contenido sexual, no sucede lo mismo con otros de carácter violento en perjuicio de menores de edad, quienes, justo por su escasa edad, no cuentan con los recursos propios para acercarse al Sistema de Justicia Penal.

En el caso de la Fiscalía Adjunta Penal Juvenil, el servicio se continuó prestando en su mayoría de forma presencial; en contraste, el teletrabajo se dificultaba al contar con expedientes físicos y no con expedientes

electrónicos. Asimismo, las audiencias y los debates se continuaron realizando.

En cuanto a las personas con discapacidad, se han identificado cinco medidas que representan un 20,8%, las cuales no señalan aspectos puntuales para que se puedan implementar en el día a día. Por ejemplo: se ajustaron los entornos físicos de privación de la libertad y atención médica, tanto en instituciones públicas como en privadas, para que las personas con discapacidad gocen de la mayor independencia posible y puedan acceder a medidas como el aislamiento social y el lavado frecuente de manos. Se trata de una disposición inclusiva y atinada en el contexto de la pandemia, pues pretende un trato igualitario con respecto a la utilización de los espacios, el acceso a recursos médicos y la intervención en las regulaciones que puedan afectarles. Sin embargo, tales medidas no tienen incidencia o impacto en el acceso al Sistema de Justicia Penal, sino más bien en otros aspectos del entorno que, aunque importantes, deberían haber sido complementarios respecto de otras medidas adoptadas para garantizar el acceso a la justicia.

En el caso de las personas indígenas, se han identificado tres medidas, representativas del 12,5%. En relación con la acción de la Fiscalía Adjunta de Asuntos Indígenas (FAI), se garantizó la prestación de servicios presenciales en la Fiscalía de Buenos Aires, en razón de la existencia de precedentes y disposiciones relativas a los derechos de la población indígena, en condiciones tales que aseguren la continuidad del servicio y la prevención de los contagios.

El 8 de abril de 2021, un grupo de servidores y servidoras de la FAI se trasladó desde la sede Central hasta la zona del Valle de la Estrella, donde entrevistaron a catorce personas de una comunidad indígena cabécar y, en persona, se les brindó información sobre cómo tener acceso a los servicios de la Fiscalía, del Ministerio Público y de la Oficina de Atención y Protección a la Víctima del Delito. Asimismo, se realizó un taller informativo sobre violencia infantil y en contra de las personas adultas mayores; también se expuso sobre las implicaciones del alcoholismo. El intercambio de información da muestras de una gestión que no se ha limitado a realizar planeaciones en abstracto, sino que ha apostado por llegar de modo directo hasta la población afectada y brindar información relevante sobre los servicios con los que cuentan y a los que pueden acceder.

En cuanto a mujeres en condición de vulnerabilidad, existe una medida que se contiene en el Plan de Trabajo 2021 de la Fiscalía Adjunta de Violencia de Género y Delitos Sexuales, representando el 4,2% del total.

La totalidad de casos que se tramitan y atienden en la Fiscalía Adjunta de Violencia de Género y Delitos Sexuales no se vieron suspendidos ni cancelados a lo largo del tiempo de la pandemia. En efecto, las personas ofendidas, mayormente mujeres, han optado por desplazarse hasta los despachos judiciales para las denuncias correspondientes, o bien, para brindar su relato. Existen veintiséis oficinas que cuentan con al menos un Fiscal o Fiscalía que atiende asuntos que son considerados de género. Asimismo, cuando las personas víctimas no deseaban salir de sus residencias, el fiscal o fiscalía se desplazaba hasta la vivienda para recabar la denuncia. Por ejemplo: en la zona de Quepos se contaba con una persona denunciante positiva de covid-19, por lo que se acondicionó un sitio en un centro de salud para que ella interpusiera su denuncia, respetando los protocolos y guardando las distancias.

De las treinta medidas atinentes a las poblaciones en condición de vulnerabilidad, se aprecia que existen controles en once de ellas, para un 36,7%. En cambio, más del 60% de las medidas no cuentan con mecanismos de control. Por disposición de la Ley Orgánica del Ministerio Público y del Código Procesal Penal, la actividad desarrollada en lo referente a la condición de actor penal se encuentra sujeta al control jurisdiccional, precisamente porque la actividad de jueces y juezas en el proceso, sobre todo durante las etapas preparatoria e intermedia, conlleva establecer regulaciones en resguardo de los derechos y garantías procesales de las personas que se encuentran sujetas a un proceso penal. La Autoridad Jurisdiccional es un garante de la legalidad de las actuaciones, habida cuenta de que los dictámenes fiscales siempre requieren un pronunciamiento de carácter jurisdiccional. Por su parte, las once medidas que cuentan con mecanismo de control están a cargo del órgano rector, función desempeñada por la Unidad de Monitoreo y Apoyo a la Gestión de Fiscalías (Umgef). Asimismo, las once medidas se encuentran en lineamientos contenidos en los Planes Anuales Operativos de las Fiscalías Especializadas, que en efecto se encuentran sujetos a revisión.

La respuesta desde la justicia electrónica

Sin duda, la covid-19 aceleró la implementación de una serie de procedimientos digitales en los sistemas de justicia de todo el mundo. Los países que ya habían realizado avances en este campo estuvieron en una mejor posición para enfrentar los retos de mantener activo el servicio durante la pandemia (Cepej, 2020). Tal es el caso del Poder Judicial costarricense, que contaba con una infraestructura digital desarrollada y que sirvió de base para dar respuesta a un significativo aumento de

la justicia electrónica en los últimos dos años. Ello no ocurrió sin problemas, como algunas complejidades señaladas por los usuarios de los sistemas de gestión en línea, que se presentarán en este apartado.

Es probable que todavía falten varios años para remover obstáculos legales, logísticos y culturales para que la justicia electrónica funcione en toda su amplitud. Sin embargo, el avance logrado durante estos meses debe mantenerse, ampliarse y abrirse a oportunidades de mejora (ver recomendaciones en la parte final de este capítulo).

La inversión en tecnología antes de la pandemia

En el transcurso de los años 2000 a 2008 ocurre la segunda ola reformista en el Poder Judicial, marcada en un inicio por el Primer Plan Quinquenal del Poder Judicial (2000-2005) y el Segundo Programa de Modernización o Segundo Préstamo Corte-BID (2002), que replantearon la misión, los objetivos del Poder Judicial y la planificación a mediano plazo (PEN, 2015).

Durante ese período, la labor se orientó hacia la modernización de la gestión en las oficinas, la aplicación de la reforma penal y el acceso a la justicia para mujeres y pueblos indígenas. En 2018 se ejecutó un nuevo Plan Quinquenal, que incluía la mejora tecnológica en los sistemas de gestión de los órganos auxiliares, el proyecto Oralidad y Moderna Gestión y la creación de la Secretaría de Género (PEN, 2015).

Esta mejora tecnológica se enmarca en el Plan Estratégico de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, en el que se establecieron una serie de acciones para fortalecer la plataforma de *hardware*, *software* y comunicaciones, procurando la continuidad de los servicios ante posibles eventualidades (Prosic, 2009). Para estos avances, el Poder Judicial invirtió alrededor de 260 millones de dólares durante el período 2007-2012, con un promedio de 400.000 dólares anuales (PEN, 2015).

La mayor inversión en tecnologías se utilizó en la compra de equipos (*hardware*) con un 61%, mientras que la compra de software y la contratación de consultorías representaron, en conjunto, un 19% (PEN, 2015). Una vez que se contó con los equipos, se emplearon políticas institucionales para la digitalización de la información, con la consecuente disminución en el consumo de papel.

El uso de datos, audios y videos se convirtió en un mecanismo de apoyo en juicios y audiencias orales y en un respaldo de la actuación judicial (Prosic, 2009). Tal fue el caso de la red judicial de videoconferencia, instalada en todos los circuitos judiciales y en cuatro centros penitenciarios, la cual permitió la realización

de capacitaciones, juicios y toma de testimonios de forma virtual. Lo anterior, como parte de un convenio de cooperación internacional suscrito con el Ministerio de Justicia y Paz.

También, el Poder Judicial habilitó redes inalámbricas para facilitar el acceso a la jurisprudencia e información frente a la celebración de juicios, dando paso a los sistemas de información con aplicaciones de carácter administrativo (orientados a apoyar la gestión de la institución) y sustantivo (orientados a apoyar la labor institucional; Prosic, 2009). Dentro de los sistemas de información se encuentran el Sistema Costarricense de Gestión de Despachos Judiciales, el Sistema Costarricense de Información Jurídica, el Sistema del Expediente Criminal Único y el Sistema para la Toma de Decisiones del Poder Judicial (Prosic, 2009).

Asimismo, se implementaron los Juzgados Electrónicos en varias materias y circuitos. Para ello, con recursos propios y sobre la base del Sistema de Gestión, la Dirección de Tecnología desarrolló sistemas web para ejecutar el nuevo modelo de tramitación. Por ejemplo: el Sistema de Escritorio Virtual, el Sistema de Gestión en Línea y el Sistema de Mensajería. Además, se instaló el Sistema de Administración y Control Electrónico de Juzgamientos, permitiendo administrar y controlar la información que procesa el Registro Judicial (sentencias, solicitudes y entrega de certificaciones de antecedentes penales; Prosic, 2009; cuadro 5.1).

El avance de esta segunda ola reformista impulsó el uso de la tecnología y facilitó la administración de la justicia y los servicios que brinda el Poder Judicial

(PEN, 2015). De igual manera, los sistemas de información fomentaron una ágil atención al usuario, descentralizada y democrática, beneficiando a las personas usuarias al reducir la necesidad de trasladarse a las oficinas centrales (PEN, 2015; Prosic, 2009). Esta continuada inversión en justicia electrónica generó las condiciones necesarias para que el Poder Judicial pudiera responder con rapidez y eficiencia las condiciones generadas por la pandemia, pues la base de la infraestructura requerida ya se encontraba ahí.

La respuesta tecnológica en la pandemia

Durante la pandemia, las restricciones a la movilidad y las medidas de aislamiento impuestas en Costa Rica impulsaron los proyectos de digitalización con los que el Poder Judicial ya contaba (cuadro 5.2). La novedad más importante fue la implementación masiva del teletrabajo. En cuanto a la oferta de servicios, una de las medidas más innovadoras fue la realización de audiencias virtuales, que hasta entonces había sido impensable. Una amplia cantidad de servicios virtuales que funcionaron durante la crisis sanitaria por la covid-19 estaban disponibles desde antes del inicio de la pandemia, pero con un uso limitado, que ahora se masificó.

En relación con el uso de la tecnología, se identificó que 155 medidas aprobadas en el período de estudio, correspondientes al 27,1%, aplican herramientas tecnológicas o demandan el uso de tecnologías, de las cuales 86 refieren a tecnologías de *front-office* y 69 a tecnologías de *back-office*, 55,5% y 44,5% respectivamente. Por ejemplo: con el Ministerio de Justicia y Paz, se amplió la capacidad de realizar enlaces virtuales para la participación de personas privadas de libertad sin necesidad de trasladarse a las edificaciones judiciales, con el fin de mantener la continuidad del servicio (audiencias, visitas carcelarias de la Defensa Pública) y procurar la seguridad sanitaria de las personas participantes. También se habilitó un servicio nuevo de VPN para ampliar en tres mil la capacidad de personal en teletrabajo (Poder Judicial, 2020j).

Ante la emergencia sanitaria, la estrategia planteada por el Poder Judicial fue utilizar las plataformas tecnológicas ya existentes y depositar la mayor cantidad de recursos en la implementación de acciones de pronta adaptación, que fueran efectivas en la consecución del debido proceso y del acceso a la justicia. Durante el año 2020, el uso de los servicios en línea muestra un incremento. Por ejemplo: en comparación con 2019, se da un aumento de 4.843.405 notificaciones, 1.671.697 consultas de jurisprudencia en Nexus PJ, 160.101 escritos, 46.083 consultas al *chatbot*, 23.868 claves en Gestión en Línea y 10.883 órdenes de apremio.

► Cuadro 5.1

Principales medidas del Poder Judicial en justicia electrónica. 2000-2021

Año	Medida
2000-2005	Notificaciones por correo electrónico
2008	Expediente digital
2008	Sistema de Gestión en Línea
2008	Plan Estratégico de Tecnología de la Información y las Comunicaciones
2008	Red de Videoconferencias
2008	Escritorio virtual
2013	App Poder Judicial
2014	Nexus PJ Consulta de jurisprudencia
2017	App Poder Judicial Empóderate para niñez y adolescencia
2020	Manuales para las Audiencias virtuales y videoconferencias
2021	Observatorio judicial: estadísticas

Fuente: Elaboración propia con datos del Poder Judicial, 2022.

Por el contrario, se da una disminución de 1.622.126 hojas de delincuencia, 186.564 certificaciones de pensión alimentaria, 122.629 impedimentos de salida, 107.255 expedientes electrónicos y 3.696 demandas (cuadro 5.3).

Las acciones del Poder Judicial se enmarcan en un contexto de crisis fiscal, limitando el gasto de los recursos y buscando la mejoría de la distribución de los ya existentes. Dicha institución realizó un gran esfuerzo para proveer el equipo de *software* y de *hardware*

► Cuadro 5.2

Funcionalidades del Servicio de Gestión en Línea del Poder Judicial

Tipo de gestión y trámite	Descripción
Gestión pública	
Trámites y servicios varios	Consulta de jurisprudencia (Nexus PJ)
	Consulta de agendas
	Validación de documentos
	Consulta de citas
	Cálculo de intereses
	Cálculo de horas
	Cálculo de indexación
	Solicitud y verificación de hoja de delincuencia
Registro de correo para recibir notificaciones	
Trámites en el proceso judicial	Consulta por número de expediente o número de voto (información pública)
Gestión privada	
Trámites y servicios varios	Solicitud de apremio corporal
	Hoja de delincuencia electrónica
	Solicitud y consulta de citas
Trámites en el proceso judicial	Consulta por número de expediente o número de voto (todo el expediente)
	Envío de escritos
	Envío de nuevos casos
	Solicitud de certificación de pensión alimentaria
	Trámites en materia civil y cobratoria (notificaciones)

Fuente:Elaboración propia con datos del Poder Judicial.

► Cuadro 5.3

Evolución en la cantidad de servicios en línea, por plataforma tecnológica. 2018-2021

Servicios en plataformas tecnológicas	2018	2019	2020	2021
Notificaciones	110.286	138.574	4.981.979	5.335.515
Consultas de jurisprudencia Nexus PJ	316.557	1.588.117	3.259.814	3.446.283
Escritos	1.274.876	1.951.358	2.111.459	2.365.862
Impedimentos de salida consultados por la DGME			1.830.548	2.651.750
Expedientes electrónicos	769.210	1.120.281	1.013.026	1.286.762
Hojas de delincuencia	1.945.145	2.038.088	415.962	512.000
Demandas	239.040	239.470	235.774	242.071
Consultas al chatbot	51.675	69.746	115.829	219.518
Claves en Gestión en Línea	64.031	71.964	95.832	111.619
Impedimentos de salida	172.656	217.937	95.308	88.882
Órdenes de apremio	20.938	27.392	38.275	78.390
Certificaciones de pensión alimentaria	178.777	194.865	8.301	11.982

Fuente: Elaboración propia con datos de Poder Judicial, 2022b.

necesario para asegurar la continuidad del servicio. La movilización de recursos fue sustancial y reflejó limitaciones considerables respecto a equipos y herramientas disponibles, las cuales se ampliaron y fortalecieron mediante presupuestos de emergencia.

Sin embargo, hasta la fecha persisten necesidades importantes para poder consolidar los cambios tecnológicos, como aumentar el número de licencias de Teams y computadoras, para que los funcionarios no estén obligados a utilizar sus propios equipos.

Las medidas no solo permitieron consolidarse como alternativas al proceso tradicional, sino que también procuraron un flujo de trabajo continuo independientemente del espacio en el que se labora. De esa forma, dependiendo del tipo de labor efectuada, las personas funcionarias ejercieron sus tareas desde la virtualidad, resaltando el uso de OneDrive, Microsoft Teams, VPN (red privada virtual) y VDI (infraestructura de escritorios virtuales), así como el sistema de circuito cerrado del Poder Judicial, Gestión en Línea y Sigma.

En la búsqueda por la continuidad de los servicios, el Poder Judicial tomó una serie de iniciativas que permitieran brindar atención a las personas usuarias a partir de un acercamiento virtual. En ese sentido, resalta la creación de los protocolos para la realización de las audiencias virtuales, así como un uso extendido del escritorio virtual.

Las tecnologías de *back-office* y de *front-office* han servido para mantener la prestación de los servicios judiciales. No obstante, no todos los usuarios del Poder Judicial tienen las mismas posibilidades de acceso a la tecnología. “La revolución digital plantea nuevas dinámicas de inclusión-exclusión en donde quienes no logran acceder a las tecnologías de información y comunicación corren el riesgo de quedar aislados de la sociedad digital” (Prosic, 2021).

El concepto de brecha digital surge en los años ochenta, aludiendo a las desigualdades de acceso a la tecnología, y conforme avanza la revolución digital va tomando mayor fortaleza e importancia. Hoy en día, “las definiciones apuntan a que no existe una única brecha digital” (Prosic, 2021); en otras palabras, se identifican tres niveles de brechas digitales: i) acceso a la tecnología, si la persona tiene o no acceso a dispositivos digitales como teléfono inteligente, computadora, entre otros; ii) capacidad de uso o alfabetización digital, refiere al grado de uso que la persona da al dispositivo digital; y iii) calidad, hace referencia a la calidad de internet, y del servicio de conexión al mismo (Prosic, 2021).

La Unesco señala ocho factores de la brecha digital: los ingresos, la geografía, la edad, el sexo, el idioma,

la educación, el empleo y la integridad física (Prosic, 2021). Sin embargo, el presente capítulo se concentra en la territorialidad y las poblaciones en condición de vulnerabilidad. Cabe decir que incluso las personas con acceso tecnológico enfrentan necesidades importantes para poder trabajar en las nuevas modalidades, como se verá en el próxima sección de experiencias de usuarios y usuarias.

Una aproximación a la justicia electrónica mediante el diseño de experiencia de usuario

Debido a la creciente ola de digitalización, acelerada por la pandemia del covid-19, se hace necesario aplicar la esfera de los servicios públicos metodologías de diseño centrado en el usuario, que llevan décadas dando buenos resultados en la industria privada. La presente sección se enfoca en la aplicación de la metodología de experiencia de usuario de la plataforma Gestión en Línea y de las audiencias virtuales. Para ello, se pone en práctica una serie de herramientas utilizadas en el diseño de interfaces y experiencia de usuario para tomar en cuenta las necesidades y opiniones de las personas usuarias, desde la concepción o el rediseño de productos o servicios, en el ámbito digital.

Gestión en Línea: ecosistema de la plataforma

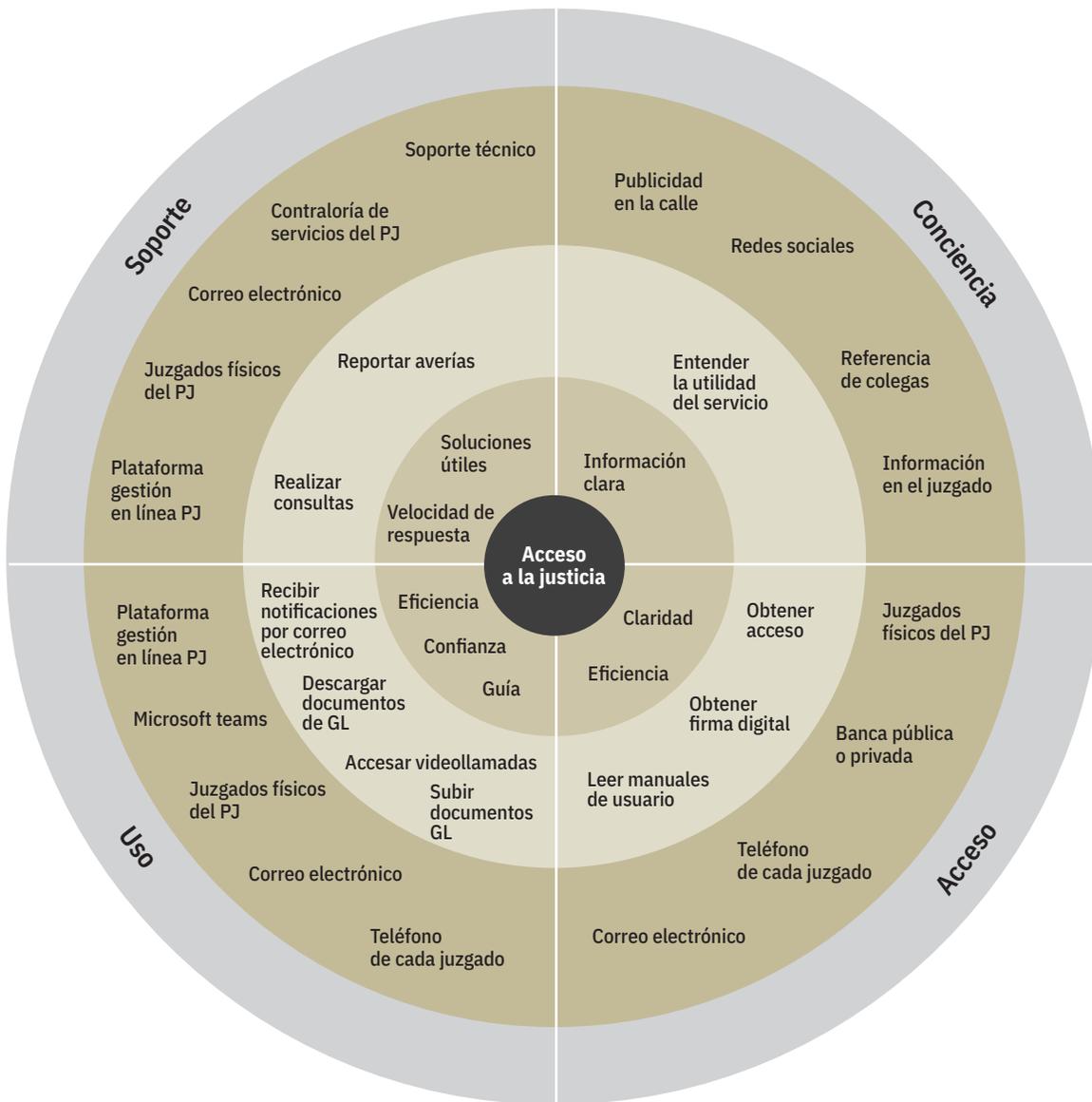
El mapeo del ecosistema es una herramienta derivada de la metodología de Diseño de Servicios acuñada por Stickdorn y Schneider (2010). Esta herramienta consiste en realizar una visualización global de todo el ecosistema que rodea a una plataforma digital. Este tipo de herramientas son de suma utilidad al iniciar el estudio de sistemas complejos, como el que está en estudio, ya que existen gran cantidad de puntos de contacto entre la plataforma digital y los sistemas físicos que la alimentan.

Para el ecosistema aquí tratado se utilizaron las capas típicas de un mapeo de ecosistema planteadas por Stickdorn y Schneider (2018). La figura 5.1 presenta una visualización del ecosistema físico y digital que rodea los servicios ofrecidos por la plataforma Gestión en Línea del Poder Judicial. Este tipo de visualizaciones se estructura en capas, que se leen desde la periferia hacia el centro de la circunferencia, y en cuadrantes, que corresponden a las etapas del ciclo de uso del servicio en estudio.

Las fases son las cuatro grandes etapas en que se puede dividir la experiencia en el uso de la enorme mayoría de servicios en la esfera digital. Para la plataforma de Gestión en Línea y el ecosistema que la rodea se trata de: i) toma de conciencia del servicio, ii) acceso

► Figura 5.1

Mapeo del ecosistema que engloba Gestión en Línea del Poder Judicial



- Fases
- Necesidades de usuarios
- Puntos de contacto
- Acceso a la justicia
- Interacciones

Fuente: Albán, 2022.

a la plataforma, iii) uso de la plataforma, y iv) consulta y acceso a soporte. La cuarta fase de la experiencia acostumbra a estar relacionada con finalizar la gestión dentro del servicio en estudio. En este caso se plantea como la interacción con los agentes de soporte, ya que no se contempla un punto en el que la mayoría de las personas usuarias abandonan el servicio formalmente.

Los puntos de contacto, como su nombre bien lo indica, son los instrumentos físicos o digitales con los que interactúa la persona usuaria en el ecosistema que rodea a Gestión en Línea. Las interacciones refieren a las acciones que realizan los usuarios durante las fases de interacción con Gestión en Línea o los respectivos puntos de contacto asociados con cada fase. Los puntos de contacto y sus respectivas interacciones involucran diversos proveedores dentro y fuera del Poder Judicial, como lo son bancos para gestionar la firma digital, agentes de la contraloría de servicios e interacción directa con los diferentes despachos judiciales.

Las necesidades de las personas usuarias por fase hacen referencia a las necesidades puntuales que la mayoría va a experimentar durante cada una de las fases. La necesidad o motivación principal de los usuarios es aquella por la que acceden a los servicios en línea del Poder Judicial. La necesidad principal que comparten todas las personas usuarias externas de Gestión en Línea se entiende como el acceso a la justicia por el medio que sea posible. Las necesidades entre las cuatro fases de la experiencia buscan hacer más eficiente el acceso a la justicia mencionado con anterioridad, al brindar información clara y pertinente en cada fase, mejorar los tiempos de respuesta o transmitir mayor confianza a los usuarios.

Principales usuarios externos de la plataforma Gestión en Línea

Entre el público externo, existen dos grandes grupos de usuarios que utilizan la plataforma de Gestión en Línea del Poder Judicial: profesionales y particulares. Dentro del arquetipo de persona usuaria profesional (figura 5.2) se encuentran tanto profesionales en derecho con y sin especialidad, como los asistentes legales de los mismos. Esto es debido a que ambos grupos de usuarios comparten la mayor parte de necesidades al interactuar con la plataforma y no existen diferencias significativas dependiendo de la materia que puedan requerir el acceso a plataformas distintas para satisfacer las necesidades de profesionales, según la materia en la que ejerzan. Su nivel de conocimiento en derecho es muy elevado y el uso que le dan a la plataforma es extensivo. De acuerdo con la Contraloría de Servicios del Poder Judicial, este usuario arquetípico representa menos de la mitad de los que acceden a Gestión en Línea diariamente, pero son quienes

interactúan con la mayoría de los servicios ofrecidos en la actualidad.

El arquetipo de usuario particular (figura 5.3) hace referencia a cualquier persona que deba interactuar con Gestión en Línea porque se encuentra en un proceso legal. Se puede tratar de usuarios que han contratado representación letrada o que se encuentran llevando un caso en el juzgado de tránsito por su cuenta. Su nivel de conocimiento en derecho es nulo o muy reducido y el uso que le dan a la plataforma es de consulta y bastante superficial. De acuerdo con la Contraloría de Servicios del Poder Judicial, este usuario arquetípico representa a más de la mitad de los usuarios que acceden a Gestión en Línea diariamente.

Adicionalmente, se identifica la presencia de varios públicos internos en el Poder Judicial que podrían beneficiarse de un ejercicio similar que profundice en sus necesidades específicas. Entre posibles públicos se identifican: asistentes de jueces, técnicos en el Poder Judicial, defensores públicos, personal de la Contraloría de Servicios y personal del Departamento de Tecnologías de Información.

Experiencias de uso de la plataforma Gestión en Línea

Los mapeos de la experiencia de uso de la plataforma o *journey maps*, para las personas arquetípicas definidas en la sección anterior, permiten visualizar las experiencias específicas por las que pasa cada “persona” para completar el proceso en estudio; es decir, al interactuar con Gestión en Línea y sus diferentes servicios. Ambos tipos de usuarios pasan por etapas similares al interactuar con la plataforma, a saber: i) toma de conciencia, ii) ingreso al sistema, iii) interacción con el sistema, y iv) solicitud de ayuda. No obstante, los usuarios particulares interactúan con el sistema sobre todo para consultar el estado o avance de su expediente, mientras que los usuarios profesionales profundizan mucho más en los servicios ofrecidos, ya que cuentan con necesidades más complejas, como la consulta detallada de expedientes, subir documentos y la creación de casos nuevos.

Ambos perfiles pasan por la etapa de toma de conciencia. En el caso de la persona usuaria profesional, se da en su mayoría por conversaciones con colegas o por indicación de algún despacho judicial. En cuanto a los usuarios particulares, suelen ser los mismos representantes legales quienes indican a sus clientes la existencia del sistema. La experiencia de ingreso al sistema suele ser similar; sin embargo, para usuarios profesionales se adiciona la capa de complejidad al tener que ingresar en muchos casos con cuentas de sus jefes y jefas, quienes sí están autorizados en un caso en específico.

► Figura 5.2

Arquetipo de persona usuaria profesional



Francella Guzmán

USUARIA PROFESIONAL

Quién es?

Francella es licenciada en Derecho y tiene un bufete con una colega en San Rafael de Heredia.

No tiene especialidad, pero su trabajo se centra en materias laboral, civil y de familia.

Frecuencia de uso: Diario

Nivel de conocimiento en derecho: Alto a muy alto.

Un día típico

En su día a día Francella lleva múltiples casos en materias varias. Entre ella y su asistente realizan todas las gestiones en línea de los casos que atiende. Francella y su asistente comparten el mismo usuario para que el asistente pueda presentar escritos y acceder a los casos donde Francella está autorizada.



En el día a día redacto escritos, presento documentos, actualizo expedientes y averiguo detalles relativos a expedientes.



Necesidades

- Consultar el estado de expedientes puntuales en tiempo real.
- Consultar y enviar documentos asociados a un expediente particular.
- Crear y enviar casos nuevos.
- Utilizar las calculadoras para verificar lo que obtiene en su software privado.
- Mantenerse al tanto de futuras interrupciones en el sistema.
- Acceder a soporte técnico pronto y de calidad.
- Acceso a manuales de usuario o capacitaciones sobre nuevos servicios en la plataforma.
- Una visualización precisa del estado de cada expediente y la última fecha de actualización de este.
- Un estimado de los plazos dentro del juzgado que se encuentra tramitando el expediente.

Puntos de dolor

- Gestionar la autorización en los diferentes juzgados para que su asistente pueda consultar diferentes expedientes es lento y tedioso.
- Encontrar y diferenciar los servicios que necesita dentro de la plataforma ya que todos se parecen.
- Cuando el sistema se cae, no le notifica.
- Contactar a soporte técnico es lento y en el *chatbot* no responden.
- Los manuales de usuario son muy extensos y poco amigables.
- El resumen de un expediente no se actualiza en tiempo real y no le indica cuándo se actualizó por última vez.

Fuente: Albán, 2022.

► Figura 5.3

Arquetipo de persona usuaria particular



Miguel Fuentes

USUARIO PARTICULAR

Quién es?

Miguel es un padre de familia que trabaja en Amazon como representante de servicio al cliente. Se encuentra finalizando su proceso de divorcio y está a punto de ir a juicio por la custodia compartida de su hijo Marco.

Frecuencia de uso: Nula a ocasional.

Nivel de conocimiento en derecho: Nulo a medio.

Un día típico

En su día a día Miguel no tiene mucho tiempo para dedicarse a entender la tramitología detrás de su caso, por lo que confía en que su representante legal Francella lo mantenga al tanto del avance del caso en el juzgado. Ha intentado ingresar a su expedientes en línea desde la app del Poder Judicial, pero terminó realizándole todavía más consultas a Francella porque la información es muy técnica.



Me interesa saber si mi demanda fue presentada o contestada. El cómo se hace para que avance no me interesa realmente.



Necesidades

- Consultar y entender el estado de su expediente en tiempo real.
- Acceder a soporte técnico pronto y de calidad.
- Acceso a manuales de usuario o capacitaciones sobre nuevos servicios en la plataforma pertinentes para él.
- Una visualización precisa del estado de su expediente con la última de actualización de este.
- Un estimado de los plazos dentro del juzgado que se encuentra tramitando el expediente.
- Una plataforma con un léxico menos técnico enfocada a usuarios particulares y no profesionales en derecho.
- Obtener su hoja de delincuencia digital o solicitar la física desde su casa.

Puntos de dolor

- Encontrar y diferenciar los servicios que necesita dentro de la plataforma.
- Cuando el sistema se cae, no le notifica y en el *chatbot* no le responden.
- Contactar a soporte técnico es lento.
- Los manuales de usuario son muy extensos y poco amigables.
- El sistema no está diseñado para usuarios particulares, el resumen y estado del expediente son difíciles de entender si no se cuenta con formación en derecho.
- No hay forma de saber un estimado de cuánto van a tardar en procesar su caso en el juzgado.
- Cada consulta con la abogada que lleva el caso le cuesta tiempo y dinero.
- No hay forma de solicitar la hoja de delincuencia física, desde el sistema, aunque algunas instituciones aún la solicitan.

Fuente: Albán, 2022.

En referencia a la interacción con el sistema, para usuarios particulares se suele tratar de trámites sencillos, básicamente dos: consulta del estado de su expediente o solicitud de hoja de delincuencia. El lenguaje empleado en los expedientes suele confundir a estos usuarios, que terminan consultando a sus abogados o al mismo juzgado para clarificar el estado de su caso. Para usuarios profesionales se determinaron tres servicios principales: consulta de expedientes, envío de escritos (incluye creación de casos nuevos) y uso de calculadoras jurídicas.

Los principales puntos de dolor en estas interacciones tienen que ver con la falta de jerarquía de la información en el sistema y una escasa retroalimentación al realizar una acción. Es decir, tanto la arquitectura de la información como el diseño visual de la interfaz no diferencian entre servicios esenciales para cada grupo de usuarios y servicios que no se utilizan con tanta frecuencia. Asimismo, no se presentan estados de error ni mensajes de confirmación dentro de ninguno de los flujos analizados. Esto genera en los usuarios una sensación de estar adivinando si están realizando la acción de manera correcta.

El último punto de interacción entre ambos *journey maps* es solicitar ayuda. En el caso de usuarios particulares, suelen terminar consultando con sus abogados o en el juzgado cuando requieren soporte técnico. Para usuarios profesionales, se trata de una experiencia que genera bastante frustración e impotencia, ya que en la mayoría de los casos la respuesta de soporte técnico es que deben esperar a que se restablezca el sistema, indicando así la importancia de solucionar esta problemática para los grupos de usuarios en estudio.

PARA MÁS INFORMACIÓN SOBRE

ARQUETIPO DE USUARIO

véase Albán, 2022,

en www.estadonacion.or.cr

En general, ambos mapeos presentan una ruta similar: la experiencia inicia en un tono optimista de curiosidad y expectativa; en la teoría, la plataforma debería facilitar sus trámites. Conforme se dan las interacciones con el sistema, los usuarios se sienten más frustrados e impotentes. En muchos casos, no es que los expedientes no estén siendo procesados, sino más bien que el sistema no refleja su avance y tampoco permite que los usuarios puedan visualizar las etapas restantes para que finalice su proceso.

Una plataforma como Gestión en Línea cuenta con un potencial enorme para agilizar trámites legales de manera digital, pero sin la segmentación de públicos adecuada, por lo que esta plataforma genera confusión entre el público no especializado. Además, una arquitectura de información que no prioriza los servicios relevantes para los usuarios profesionales y la falta de retroalimentación al interactuar con ciertos servicios, generan altos niveles de frustración y desconfianza para la información presentada en la plataforma.

A continuación se presentan las principales problemáticas identificadas según las áreas de oportunidad dentro de los *journey maps* por persona usuaria arquetípica. Las problemáticas se presentan agrupadas dentro de las etapas identificadas en los *journey maps* y por usuario arquetípico al que benefician, para facilitar su consumo y posterior ejecución.

Área 1: Toma de conciencia

1. Falta de confianza en la plataforma: debido a constantes problemas técnicos y un diseño de la plataforma no centrado en la persona usuaria, se presentan graves problemas de falta de confianza en la plataforma en estudio. Es por eso por lo que, a pesar de los esfuerzos del Poder Judicial por promocionar la misma, muchos usuarios aún desconocen su existencia, ya que el boca a boca y los testimonios positivos son casi inexistentes hasta el momento de la publicación del presente Informe.
2. Falta de manuales de usuario simplificados: la plataforma no cuenta con una experiencia de inducción inicial y la única manera de familiarizarse con las decenas de servicios ofrecidos es mediante prueba y error o recurriendo al manual de usuario de más de cien páginas. No obstante, la mayoría de las plataformas modernas permiten realizar procesos complejos de manera intuitiva y sin necesidad de extensos manuales.

Área 2: Ingreso al sistema

3. Falta de retroalimentación en caso de que el sistema experimente problemas técnicos: actualmente, el sistema no presenta ningún mensaje de error en caso de experimentar problemas técnicos durante el inicio de sesión o una vez que se está haciendo uso de alguno de los servicios disponibles.
4. Dificultad para autorizar nuevos usuarios en expedientes ya existentes: se identificó una dificultad por parte de usuarios profesionales para conseguir

autorización de acceso a expedientes ya existentes. Esta situación se ve agravada por el hecho de que los asistentes legales son quienes acostumbran a interactuar con los expedientes y para poder acceder a ellos tienden a iniciar sesión con los datos de usuario de sus jefes, que sí se encuentran autorizados en los expedientes respectivos. Si bien es cierto que cualquier parte puede subir un documento a un expediente, la consulta del mismo solo la puede realizar una parte autorizada y el proceso de autorización para expedientes digitales se ha vuelto mucho más lento que para expedientes físicos.

5. Falta de acompañamiento uno a uno: la mayoría de las personas usuarias profesionales, que han pasado la mayor parte de su carrera realizando consultas a expedientes de manera presencial, han experimentado mayores desafíos en la transición a expedientes digitales, en comparación con usuarios recién graduados en la universidad.

Área 3: Interacción con la plataforma

6. Falta de segmentación del contenido de la plataforma: uno de los principales hallazgos de la investigación realizada es la diferencia entre las necesidades de los públicos identificados como principales usuarios arquetípicos de la plataforma en cuestión. Para la persona usuaria particular, la plataforma funciona principalmente para consultar el estado de sus expedientes activos. Asimismo, cabe mencionar que para la persona usuaria profesional la plataforma cumple muchas más funciones; entre las principales se encuentran: consulta de expedientes a profundidad, envío de escritos y creación de casos nuevos, seguido en un plano secundario por el uso de algunas calculadoras legales. Esta clara distinción entre el uso que una persona particular da a la plataforma y la que le da una persona usuaria profesional deja en evidencia la falta de segmentación en la plataforma actual.
7. Falta de retroalimentación y optimización de la subida de documentos nuevos. En la actualidad, el servicio para subir documentos nuevos es uno de los que cuentan con mayor tráfico en la plataforma. No obstante, el proceso resulta engorroso y frustrante para muchos usuarios debido a la falta de retroalimentación a manera de mensajes de confirmación de éxito o error. Adicionalmente, el flujo de subida de documentos puede ser optimizado, ya que hoy día la clasificación de documentos se realiza casi de manera manual, dado que en la mayoría

de los casos los descriptores presentes en la plataforma no aplican para los documentos a subir. La mayor parte de los participantes reconoce que los despachos judiciales les indican seleccionar “gestiones interlocutorias varias” y luego especificar en la descripción manualmente. Como tercer punto que optimizar en este servicio, se determina que en la actualidad la subida de documentos no tiene ninguna injerencia automática sobre la actualización del estado de un expediente, ni sobre la fecha de actualización del mismo.

8. Simplificación de las calculadoras legales: aquellos usuarios que encontraron la calculadora que necesitaban indican que les fue de utilidad. Sin embargo, una porción significativa indica no haber encontrado lo que estaba buscando, ya que no hay una jerarquía clara en la presentación de las calculadoras disponibles. Además, la interfaz de las calculadoras es percibida como antigua y poco amigable por varios de los entrevistados.

Área 4: Solicitud de ayuda

9. En cuanto a la solicitud de ayuda en caso de problemas técnicos o de no saber cómo realizar alguna tarea en la plataforma, la investigación deja en evidencia los dos posibles caminos que existen actualmente: i) preguntarle al *chatbot*, y ii) llamar y/o contactar por correo electrónico al Departamento de Tecnologías de la Información, la Contraloría de Servicios y al despacho judicial respectivo a la consulta o trámite. No obstante, fuera del *chatbot*, la plataforma no comunica una ruta clara a seguir en caso de requerir soporte de una persona. Varios usuarios indican que el *chatbot* en muchas ocasiones no les ofrece solución a sus problemas y se encuentran ante un camino sin salida porque no se les ofrece la posibilidad de contactar a una persona que les brinde soporte uno a uno.

App del Poder Judicial desconocida

Entre los usuarios consultados, la aplicación del Poder Judicial es menos conocida y utilizada que la plataforma Gestión en Línea en su versión para computadoras de escritorio. La mayoría indica que prefiere consultar los servicios de Gestión en Línea desde sus computadoras, ya que es el equipo con el que trabajan la mayor parte del día. Sin embargo, algunas personas indican que utilizan sus teléfonos inteligentes para consultar Gestión en Línea cuando se encuentran fuera de la oficina.

Es probable que esta tendencia hacia el uso de

dispositivos móviles aumente en los años venideros. No obstante, cabe tener en cuenta por qué las personas usuarias prefieren ingresar a Gestión en Línea desde el celular sobre la app del Poder Judicial. Se trata de una percepción de compatibilidad entre los sistemas. Varios usuarios indican que el app no es tan completa como Gestión en Línea y aun entrando desde sus teléfonos, quieren tener acceso a todas las funciones que tendrían en sus computadoras. A continuación, se presentan los principales hallazgos segmentados por temática.

La mayoría de los participantes no sabían que existe un app del Poder Judicial o lo saben, pero nunca la han usado, ya que la mayor parte de su trabajo lo realizan desde una computadora y no desde un dispositivo móvil. Por ejemplo: “Yo no tenía la menor idea de que existía una aplicación. Ahora no sé qué tanto le daría uso, por lo menos a una aplicación móvil, porque el grueso del trabajo que se sube se revisa y se analiza desde la plataforma, se trabaja en una computadora. Vos difícilmente vas a ir en el carro subiendo un escrito”.

No obstante, algunos pocos participantes indican que sí hacen uso de Gestión en Línea desde el celular, cuando están fuera de la oficina. Aun así, indican que prefieren la página web sobre la app. Por ejemplo: “No era tan sencilla y tampoco decía la información, cómo era y algunas veces ni cargaba”.

La app y la página web del Poder Judicial resultan complejas de entender para el público no especializado

El acceso de usuarios particulares al expediente se ha prestado a malentendidos, donde al final el abogado se ve obligado a aclarar lo que presenta la plataforma. Esto, en la mayoría de los casos, genera trabajo para los representantes legales. De acuerdo con declaraciones de los profesionales entrevistados, a la mayoría de los clientes les cuesta entender la terminología de ambas plataformas. Tanto el app como Gestión en Línea no hacen distinción si es abogado o una persona usuaria particular y presentan información de alta complejidad legal a usuarios que no tienen el conocimiento en derecho para entenderla. Por ejemplo: “Yo creo que he tenido que estar explicando malentendidos porque muchas veces no interpretan bien el sentido, el expediente o no entienden lo que están leyendo”. También, “a veces se ponen muy ansiosos [los clientes] porque no comprenden la mecánica o más que todo el verbo que se utiliza, que no se entiende. O sea, eso es para los abogados, no para el público en general”.

Audiencias virtuales durante la pandemia

En términos generales, las audiencias virtuales han funcionado adecuadamente durante la pandemia. La

mayoría de las personas usuarias particulares prefirieron seguir acudiendo a los despachos de sus representantes legales a tomar las audiencias virtuales, pero, en efecto, la virtualización ayudó a agilizar procesos o evitar bloqueos durante la pandemia. No obstante, algunos usuarios esperan mayor integración de las audiencias virtuales dentro de la agenda del expediente en línea. A continuación se presentan los principales hallazgos segmentados por temática.

La modalidad de audiencias virtuales les ha funcionado a profesionales en derecho para evitar desplazarse a zonas alejadas, en especial fuera de la GAM. Por ejemplo: “Sí, he tenido varias audiencias en línea y eso me parece muy importante, muy interesante, sobre todo para evitar el desplazamiento cuando hay juicios en lugares alejados como Guápiles o Limón”.

Sin embargo, la mayoría de los clientes, sin importar su estrato socioeconómico, siguen prefiriendo realizar las audiencias con la presencia física de sus representantes legales, incluso cuando esto implique desplazarse al despacho de su representante. Algunos de los motivos que aportan los entrevistados para justificar el desplazamiento de clientes al despacho del representante legal son: falta de recursos tecnológicos apropiados (acceso a computadora y/o internet) o porque les genera más confianza estar cerca de su representante. Por ejemplo: “Bueno, la mayoría de mis clientes vienen a mi oficina y están conmigo porque muchos de ellos no tienen servicios de internet. Muchos de ellos no saben manejar la tecnología, no tienen teléfonos inteligentes, o no tienen datos, etc.”.

La decisión de realizar una audiencia virtual depende de cada despacho

Cada despacho cuenta con sus propias directrices: para algunas audiencias permiten que se realicen de manera completamente virtual, mientras que para otras se utiliza la modalidad mixta o solo presencial. En casi todos los juzgados, las audiencias preliminares se han hecho virtuales si ambas partes están de acuerdo. En la mayoría de los casos, esto ha agilizado el proceso. Por ejemplo: “Las audiencias preliminares por este tema que se están haciendo por Teams, las estamos programando todavía más rápido”.

Un ejemplo de modalidad mixta bien aplicada es el Tribunal Contencioso Administrativo, donde los participantes indican que se ha dado un manejo de testigos adecuado; estos deben estar con el juez y no con los abogados, en un ambiente controlado. Por ejemplo: “Fue muy interesante porque a pesar de que el Tribunal Contencioso Administrativo tiene sus propias directrices de cómo hacer sus resoluciones, puede ser modalidad mixta o solo virtual”. Asimismo, “que los

testigos no estén con los abogados, sino que los testigos estén donde está el juez, porque como él bien sabe, el testigo tiene que ser imparcial, no se le puede estar haciendo caras y todo. Entonces el juez se asegura, por ejemplo, que el testigo esté ahí o esté en un ambiente completamente controlado, que no esté con la abogada a la par”.

Los casos en que se exige que ambas partes se pronuncien de acuerdo con realizar la audiencia de manera virtual no siempre han funcionado. Algunas instituciones lo usaron como excusa para retrasar procesos. No se pronunciaban y el Tribunal interpreta eso como que no están de acuerdo con realizar la audiencia de modo virtual, atrasando todo el proceso en cuestión. Por ejemplo: “Tuvimos que esperar un año y medio para la celebración del juicio que estaba programado para enero de este año. Tuvimos que esperar un año más porque la institución pública no se pronunció y Contencioso lo entendió como una negativa.”

Integración de audiencias virtuales dentro del expediente

Varios participantes mencionaron que esperan que la agenda de cada expediente muestre las audiencias programadas y pasadas. Además, indican que sería útil que las audiencias programadas a futuro salgan en la sección de audiencias del expediente.

No obstante, al preguntar sobre el uso que se les da a las grabaciones de las audiencias, algunos participantes indican que casi nunca se revisa la grabación de una audiencia pasada a menos que se trate de un proceso de litigio muy complicado o que uno sea nuevo en el equipo. Por ejemplo: “El equipo a cargo del caso, pues va a las audiencias, asiste a todo. Entonces no hay necesidad de revisar audiencias a menos que seas nuevo en el equipo”.

Aspecto tecnológico de las audiencias virtuales

En lo que se refiere a tecnología, casi todos los participantes están de acuerdo en cómo se han llevado a cabo las audiencias. A nivel personal, algunos participantes indican no sentirse en audiencia cuando están en modo virtual. Por ejemplo: “De temas tecnológicos, te hablo de que estoy de acuerdo con la plataforma que utilizan y con la forma en la que lo utilizan; de tema de cómo son las audiencias y cómo se viven las audiencias, se pierden por completo”. En el caso de los entrevistados que no han participado directamente en una audiencia virtual, estos indican sentirse más cómodos y en igualdad de condiciones durante sesiones virtuales en general. Por ejemplo: “Como el juez está en una esquina de la pantalla, la contraparte está en la otra esquina de la pantalla, yo estoy en el centro,

da como a nivel psicológico un tema de que estamos en igualdad de condiciones, ¿verdad? Entonces eso da más seguridad y más tranquilidad”.

Para finalizar el diseño de experiencia de usuario, se puede resumir que se encontraron opiniones favorables a las modalidades virtuales que, si bien la mayoría ya existían, en el período de crisis sanitaria se hicieron de uso masivo y se ha garantizado la atención a la ciudadanía. Para ello, el Poder Judicial ha debido hacer una movilización importante de recursos (*software* y equipos) y en algunos casos las necesidades son mayores que los recursos. Las personas usuarias de este ejercicio señalan puntos de dolor en el sistema de gestión en línea, con enfoque de buscar su perfeccionamiento continuo, como es la naturaleza de cualquier plataforma virtual, pero en términos generales se verifica una satisfacción con las herramientas tecnológicas.

Conclusiones

El Poder Judicial desplegó durante los primeros 120 días de la pandemia medidas para prevenir y mitigar los efectos de la emergencia sanitaria. Estas medidas plantearon un equilibrio entre el tipo de tecnologías *back-office* y *front-office*. En primer lugar, las medidas se orientaron a delegar y organizar la gestión judicial a nivel interno, ya fuera virtualizando las labores o adecuándolas en modalidad presencial. En segundo lugar, su finalidad fue la atención de las personas usuarias, igualmente en una modalidad virtual o presencial. Quizá esto pueda resultar entendible, ya que por supuesto que la aparición del virus SARS-CoV-2 fue una inesperada sorpresa a nivel mundial y obligó a que la totalidad de gobiernos, instituciones y sectores tuvieran que abocarse de manera inmediata y ágil a una reestructuración de las actividades, máxime si se toma en cuenta que lo relativo al derecho de acceso a la justicia, sin duda, se brinda a través de lo que se conoce como un servicio esencial. Por tanto, se entiende que la mayor parte de las medidas que se adoptaron fueran dirigidas a la prestación de servicios, readecuando dicha actividad a lo que se ha denominado “nueva realidad” originada por la pandemia, lo que incluye el teletrabajo y la forma en que puede ser ejecutado. Una de las características que le permitió dar respuestas ágiles, tanto a sus servidores judiciales como a los usuarios, fue el arduo trabajo en optimizar su infraestructura tecnológica, la cual se realizó mucho antes del origen de la pandemia de covid-19.

A pesar de prevalecer un contexto altamente incierto, en el cual el comportamiento epidemiológico podía generar la sensación de ser un fenómeno frenético y volátil, el Poder Judicial mantuvo sus servicios,

lo que garantizó el acceso a la justicia en una mayor o menor medida. Si bien la Corte Plena y el Consejo Superior autorizaron suspensiones en las materias jurisdiccionales, se logró mantener activas las audiencias de pensiones alimentarias, flagranza, violencia doméstica, penal y penal juvenil, y toda aquella relacionada a la protección de la vida, la salud, la seguridad y la libertad. Además, toda audiencia que había iniciado debía continuar, y aquellas que en un inicio fueron suspendidas, se realizaron en modalidad virtual.

Por otra parte, el tipo de audiencias que no sufrieron una suspensión permite entender que el Poder Judicial antepuso la importancia de atender los derechos fundamentales de poblaciones en condición de vulnerabilidad. De igual forma, posiciona precedentes con enfoque de género al atender temas referentes a las pensiones alimentarias y violencia de género durante la pandemia, tal y como se ha indicado desde otros estudios como el de González y Martínez (2021) y evidenciados en algunas de las medidas identificadas en el proceso investigativo. En esta línea, también se solicitó a los Juzgados de Violencia Doméstica que habilitaran una línea telefónica accesible que permitiera dar apoyo o información a las personas usuarias.

La gestión judicial caminó hacia el acceso y celeridad de la justicia; no obstante, hablar en estos términos tiene sus limitaciones. El registro de medidas permite estudiar una sola cara de un fenómeno mucho más amplio y complejo. Las medidas por sí solas conversan sobre los fines y los medios que desplegó el Poder Judicial para enfrentar los riesgos económicos y sociales que podían derivarse del contagio masivo y la paralización de actividades laborales; empero, para profundizar más es fundamental considerar la experiencia de los usuarios, e incluso la de las personas servidoras.

La implementación de herramientas tecnológicas permitió dar continuidad en la atención a usuarios; sin embargo, cabe señalar que, si bien puede haber un ambiente en el que el acceso tecnológico sea amplio, siempre existirán situaciones en las que se manifiesten brechas digitales o falta de acceso a la información o a la tecnología. A pesar de lo anterior, el Poder Judicial, a través de las entrevistas realizadas, fue enfático en que eran conscientes de que parte de la población usuaria poseía algún tipo de desigualdad por la brecha digital. Dicha institución manifestó que no se puede perder de vista esa realidad y, por ello, logró incorporar la problemática en sus medidas, en tanto mantuvo prestaciones alternativas que se ajustaran a las limitaciones de sus personas usuarias. Respecto a ese punto, se refirió a las normas que establecen que ante la existencia de personas en condición de vulnerabilidad, se está en la obligación de facilitar todos los documentos requeridos de

forma impresa, así como la obligatoriedad de realizar audiencias en territorio indígena, independientemente de la existencia de la pandemia de covid-19. A su vez, explicó que en la etapa inicial de cada proceso se le pregunta a las partes si tienen alguna necesidad específica, con la finalidad de adecuar el proceso a las personas usuarias y velar por su correcta atención.

No obstante, la unidad de análisis en esta investigación son las medidas; por lo tanto, el registro y análisis de dichas unidades imposibilita conocer a profundidad los efectos de la brecha digital y las posibles afectaciones. De igual forma, mediante la evidencia empírica obtenida de las entrevistas, en términos generales se puede afirmar, que el Poder Judicial fue consciente de la realidad material de diversas poblaciones y desplegó acciones que posibilitaron la atención diferenciada a poblaciones en condición de vulnerabilidad. También quedó claro que la presencialidad no se puede reemplazar, y que la existencia de la virtualidad no es un fenómeno excluyente. Asimismo, se planteó como desafío la habilidad del Poder Judicial de desarrollar cambios normativos frente a la necesidad de la adaptabilidad al cambio.

A partir del registro de las medidas, el estudio logró identificar una serie de acciones tendientes a garantizar los derechos fundamentales de poblaciones en condición de vulnerabilidad. De hecho, muchas de las acciones identificadas se encaminaron a resguardar el acceso a la justicia y a los servicios esenciales previendo que no existieran barreras adicionales. Por ejemplo, se identificó un resguardo de la salud de poblaciones que por su condición física podían estar más expuestas (personas privadas de libertad en hacinamiento, familiares de personas funcionarias, adultas mayores, personas con factores de riesgo, mujeres embarazadas o en período de lactancia) o a poblaciones que históricamente se han visto expuestas a violencia por discriminación u opresión, como las poblaciones indígenas. En otros casos, fue posible identificar medidas en las cuales se visibilizan las condiciones especiales de personas menores de edad investigadas por conductas delictivas, víctimas de delito o personas con enfermedad mental en conflicto con la ley. No obstante, si bien se identificaron medidas específicas para algunos tipos de población, en otras la vulnerabilidad solo se visibiliza desde la generalidad, sin mayores indicaciones de acciones puntuales y concretas respecto de las personas que formaban parte de los otros grupos vulnerables. En otras palabras, se adoptaron medidas de forma genérica, sin que se llegaran a puntualizar líneas de acción específicas para hacer realidad las disposiciones.

Desde el inicio de la pandemia, el Poder Judicial continuó con la atención en materias jurisdiccionales

sensibles, aunque eso no evitó que existieran poblaciones usuarias rezagadas. Las medidas tendientes a la protección de personas con discapacidad aprobadas en la Circular N° 147-20 no fueron aprobadas hasta julio de 2020 (Poder Judicial, 2020k), lo cual podría representar una acción tardía por parte de un Poder Judicial que necesariamente debe resguardar los derechos de las personas con discapacidad. En los lineamientos se dispuso que las personas en condición de discapacidad que se encontraban en las celdas del Organismo de Investigación Judicial (OIJ) debían cumplir con el distanciamiento recomendado por el Ministerio de Salud y que sus pertenencias de apoyo o soporte fueran desinfectadas según correspondiera (para ello, se les debía proveer recursos de limpieza y desinfección).

Sobre lo anterior, se considera que las celdas del OIJ promovieron espacios tendientes al hacinamiento. Durante el año 2020, fue noticia recurrente la sobrepoblación en las celdas debido a que el Ministerio de Justicia y Paz no estaba recibiendo personas sujetas a prisión preventiva por falta de espacios de aislamiento sanitario, órdenes de cierre por parte de los jueces de Ejecución de la Pena y órdenes sanitarias emitidas por el Ministerio de Salud para los centros donde había casos positivos de covid-19 (May, 2020). Se concluye que la medida propuesta por el Consejo Superior no permitió resguardar el derecho a la vida o la salud de las personas en su totalidad o de forma oportuna. De igual manera, puede resultar contradictorio mantener la prestación de los servicios esenciales para resguardar el derecho a la vida, la salud, la seguridad y la libertad si en otras instancias no se pueden garantizar los derechos fundamentales mínimos, sobre todo tratándose de personas en condición de discapacidad.

La presidenta a. i. de la Corte señaló que desde el Poder Judicial no desconocen las dificultades que atraviesa el Ministerio de Justicia y Paz por el hacinamiento carcelario y los cierres por órdenes sanitarias debido a brotes de covid-19, pero recordó que por la emergencia nacional “no significa que no debemos continuar prestando un servicio esencial” (May, 2020).

Sin embargo, lo anterior evidencia una posible desconexión entre el quehacer público del Poder Judicial y el Ministerio de Justicia y Paz. Por su parte, el Poder Judicial continuó ejecutando sus acciones, operativos

y allanamientos según lo ordena la ley (May, 2020). En contraste, el Ministerio de Justicia y Paz realizó una peticionaria en la que solicitó a los juzgados y tribunales penales que optaran por medidas cautelares alternas a la prisión preventiva, así como suspender las capturas por contravenciones por delitos que no requieran una pena privativa de libertad, o en caso de que la persona imputada sea una adulta mayor (Poder Judicial, 2020l). No obstante, no se identificaron medidas tendientes a potenciar el uso de directrices alternativas a la prisión preventiva por parte de las personas juzgadas a cargo.

El Poder Judicial logró garantizar y proteger los derechos fundamentales de la población costarricense al mantener una continuidad de los servicios, tanto de forma presencial como virtual. Cabe señalar que actuó en un contexto restrictivo del gasto, lo cual le obligó a maximizar su distribución de recursos materiales y humanos. De igual forma, logró responder a aquellas poblaciones que por su condición pueden estar expuestas a situaciones de vulnerabilidad. La pandemia demandó respuestas rápidas, por lo que era esperable que la actuación del Poder Judicial se fuera reajustando con el tiempo ante los eventos circunstanciales y ante los efectos que sus medidas iban evidenciando. Es necesario destacar que a pesar de que el Poder Judicial tiene una política institucional sobre las Reglas de Brasilia, que son una especie de normas rectoras en materia de poblaciones en condición de vulnerabilidad, no se cuenta con indicadores que permitan establecer información desagregada y clasificada de conformidad con las personas usuarias que integren alguna de estas poblaciones. Lamentablemente, ha quedado la impresión de que se dejó pasar una oportunidad valiosa para lograr solventar este detalle, con miras a una mayor visibilización de dichas poblaciones.

La emergencia sanitaria aún no finaliza y, en ese sentido, aunque se prolongue en el tiempo, siempre se contará con personas que pertenecen a los denominados grupos o poblaciones en condiciones de vulnerabilidad, y también será necesario solventar sus necesidades en lo que se refiere al Sistema de Justicia. Sin duda, se trata de un área que se constituye como un desafío, para garantizar los derechos de quienes integran los grupos o poblaciones mencionadas.



Recomendaciones

Política de justicia electrónica

Es necesario que se conceptualice e implemente una política institucional de justicia electrónica, con la que el Poder Judicial y otras entidades públicas puedan aprovechar sus actuales recursos y lograr que sea sostenible y perfectible en el tiempo, de tal forma que los avances no se pierdan, sino que más bien sean mejorados. La política debe incluir una propuesta de gobernanza en la que se identifique una coordinación técnica y operativa y, sobre todo, la definición de la visión de la justicia para el siglo XXI: ¿cuáles son los servicios de justicia que pueden ser virtualizados total o parcialmente?, ¿cuáles deben tener una modalidad dual o multicanal?, ¿dónde podrá jugar un papel determinante la inteligencia artificial y la ciencia de datos?, entre otros. Todas estas son definiciones básicas sobre el modelo de justicia electrónica que adopte el Poder Judicial.

La implementación de una política de justicia electrónica debe asegurar las garantías procesales y estándares internacionales de acceso a la justicia, entre estas: imparcialidad, independencia, equidad e igualdad. Existen instrumentos internacionales que regulan los estándares que son parte de las obligaciones del Estado de Costa Rica, entre los que se encuentra la Declaración Universal de Derechos Humanos, que consagra los principios de la igualdad ante la ley, presunción de inocencia y derecho de toda persona a un juicio imparcial y público ante un tribunal competente, independiente e imparcial establecido por la ley.

Además, el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos y la Convención Americana sobre Derechos Humanos delimitan las garantías que se deben observar en todo proceso judicial. Por tanto, los sistemas de gestión procesal y los sistemas de apoyo judicial (*back-office*), junto con la gestión del expediente electrónico e intercambio de documentos procesales por vía electrónica (*front-office*) deben aplicarse en cumplimiento de dichos estándares.

Asimismo, es necesario continuar impulsando la modalidad de teletrabajo en el Poder Judicial y realizar una revisión de los procesos y servicios de oficinas y despachos, con el fin de identificar oportunidades para la aplicación de la modalidad virtual y definir planes de trabajo para realizarlo.

La crisis presupuestaria requiere una reevaluación y reasignación de recursos que deberán estar en función de una política estratégica, consistente con proveer un servicio de justicia electrónica de calidad. Por ejemplo: reforzar el Departamento de Tecnologías de la Información en el área de soporte y programación de las soluciones. También, asignar más recursos al Departamento de Prensa y Comunicación para realizar una campaña de divulgación sobre los aspectos positivos del uso de los sistemas virtuales, con el fin de concientizar y potenciar el uso de estos.

Un componente esencial de la política es un mecanismo de monitoreo y evaluación de resultados. La verificación de cumplimiento debe ir acompañada de una medición de implementación en base a datos desagregados, especialmente en consideración de la brecha digital.

Las personas usuarias deben estar en el centro de cualquier política judicial de digitalización y justicia electrónica y es por eso que la información sobre los usuarios es esencial. La medición de la brecha digital debe ser parte de la toma de decisiones en la aplicación de políticas de esta naturaleza. A su vez, la implementación de medidas tecnológicas alternativas no debe limitarse a situaciones de emergencia nacional o de salud pública, sino que deben ajustarse a soluciones a largo plazo. Además, los procesos de digitalización no pueden invisibilizar la necesidad de la presencialidad en muchos de los servicios, ya sea por condiciones de vulnerabilidad o conectividad. Los cambios llevados a cabo hasta el momento deben dar paso a una continua mejora de los sistemas tecnológicos que permita el acceso a la justicia a toda la población.

Por consiguiente, dicha política debe definirse de manera cocreada entre los diversos sectores interesados, internos y externos, y podría incluir contenidos relacionados con la inversión en infraestructura tecnológica, capacitación digital, evaluación de los servicios virtuales o con formatos duales, agenda de mejoras de los sistemas actuales, reformas al marco legal y reglamentario, reformas a la organización de los despachos, entre otros. El trabajo de implementación de estas tecnologías debe ir acompañado de un trabajo en conjunto con otras instituciones del Estado, tanto central como local. Asimismo, se pueden considerar alianzas con el sector privado en poder facilitar la accesibilidad, como lo son estaciones virtuales, en lugares que permitan un mejor acceso a la población.

RECOMENDACIONES

Recopilación y procesamiento adecuado de datos de población vulnerable

En la creación y aplicación de política pública de justicia electrónica es esencial contar con los datos que permitan evaluar las necesidades y, eventualmente, el impacto de estas en las poblaciones en condiciones de vulnerabilidad. Este hecho es de especial relevancia en políticas que sean inclusivas y sensibles a poblaciones en condición de vulnerabilidad.

La Comisión de Acceso a la Justicia tiene un amplio camino recorrido en cuanto a la identificación y políticas para ciertos grupos de población. Sin embargo, hasta el momento no cuenta con información sistemática sobre quiénes y cómo se acercan al Poder Judicial, y cómo les responden. Las tecnologías de la información facilitan estas mediciones y deben propiciar una mayor transparencia en el funcionamiento de las instituciones, al punto de lograr desagregar el tipo de respuesta que se brinda a estas poblaciones prioritarias; es decir, hacer un análisis de las poblaciones usuarias por jurisdicción o sede para entender sus perfiles, características y adoptar medidas que respondan a sus necesidades de manera diferenciada. Una medida que no evalúe el impacto diferenciado que pueda tener en diferentes sectores de la población, es una medida incipiente. Es crucial y prioritario que se realice un esfuerzo de recopilación de datos en relación a poblaciones en condición de vulnerabilidad.

En la actualidad, las bases de datos sobre los intervinientes no cuentan con la capacidad de evidenciar los cambios necesarios para garantizar el adecuado acceso a la justicia de todas las poblaciones. Estas consideraciones deben estar a nivel de los estándares internacionales de protección de los derechos económicos, sociales, culturales y ambientales. Aquellos grupos que se encuentran en situación de mayor vulnerabilidad, como las personas mayores, las niñas y los niños, las personas con discapacidad, las personas migrantes, los refugiados, los apátridas, las personas privadas de la libertad, las personas LGBTI, las mujeres embarazadas o en período de posparto, las comunidades indígenas, las personas afrodescendientes, aquellos que viven del trabajo informal, la población de barrios o zonas de habitación precaria, las personas en situación de calle o pobreza, y el personal de los servicios de salud que atienden la emergencia.

La recopilación de estos datos se puede hacer por medio de las oficinas que, por sus competencias, sean particular-

mente importantes para algunas personas en condición de vulnerabilidad, de tal forma que cuenten con apoyo y monitoreo diferenciado. Por ejemplo, qué oficinas requerirían más recurso para traducciones a otros lenguajes, plataformas tecnológicas que sean “legibles” por computadoras para las personas con discapacidad visual, entre otros.

Es prioritario que se realice un esfuerzo de recopilación de datos estadísticos con relación a poblaciones en condición de vulnerabilidad. Esta información permitirá conocer sus necesidades y la respuesta que le está brindando la institución. Es parte de los esfuerzos por lograr una equidad entre los distintos sectores de la población, y que el Poder Judicial garantice que no excluye a estas personas más marginadas del desarrollo.

El alcance de la política debe considerar la interseccionalidad del impacto en ciertos grupos e implementar las medidas necesarias. La categorización de las poblaciones en condición de vulnerabilidad no se puede reducir a categorías binarias, sino a un entendimiento de la situación que puede posicionar a la persona usuaria en una condición especial de vulnerabilidad para así poder tomar las medidas adecuadas. A la vez, la información debe poder procesarse por circuito o jurisdicción, para poder evaluar si es necesaria una atención diferenciada. La recopilación de esta información y su actualización debe ir acompañada de una sensibilización por parte del funcionariado que permita recopilar los datos de manera adecuada. Dicha capacitación hará posible que decisiones sobre cambios en las políticas judiciales tengan un impacto real y equitativo.

Marcadores de desempeño y experiencia del usuario

En el marco de las medidas adoptadas por el Poder Judicial frente a la pandemia de covid-19, y posteriormente de manera continua, es esencial que sea posible medir su correcta implementación y el impacto que esto tuvo en la administración de justicia desde la perspectiva de la persona usuaria. El Poder Judicial carece de un mecanismo de realimentación continua que recopile la experiencia de los ciudadanos en los distintos procesos y servicios que brinda.

Este marcador de desempeño debe ser cuantitativo y cualitativo, en relación con indicadores sobre duración de las distintas etapas del proceso, costos, resultados; pero también con mediciones cualitativas de trato a la ciudadanía, cantidad de información y otros factores de la satisfacción

RECOMENDACIONES

del usuario. Por ejemplo: establecer metas colectivas de trabajo, fijar reuniones semanales y/o con otra periodicidad para analizar el estado de los casos, razones de posibles demoras, obstáculos en el logro de metas, y así adoptar acciones oportunas. También, revisar cuáles son los mecanismos de seguimiento indispensables y eliminar aquellos que no lo son, para optimizar el tiempo de manera que el funcionario pueda dedicarse a las labores de fondo; asimismo, estudiar buenas prácticas que permitan atender las necesidades del personal judicial para generar mayor productividad.

Es necesario que el mecanismo se pueda aplicar de manera sencilla, cada vez que se termina un trámite, y debe contar con un procesamiento automatizado que permita la alerta temprana de áreas problemáticas y pueda enviar retroalimentación al personal correspondiente. Ello es especialmente factible para aquellos que acceden a los servicios virtuales, pues se les puede agregar un ícono dentro del expediente electrónico donde puedan rellenar una encuesta de satisfacción o dejar sugerencias en cualquier fase del proceso judicial. De igual manera, depurar las opciones que da el sistema en línea y vincular esos registros con estadísticas que permitan medir la dinámica de cada expediente y los tiempos.

La experiencia del usuario debe poder medirse en el tiempo y con una base amplia y en consideración de los distintos grupos poblacionales. Una encuesta sobre calidad del servicio que categorice a los usuarios únicamente en hombres y mujeres invisibiliza el posible efecto diferenciado en otras poblaciones no binarias. La experiencia del usuario debe venir acompañada de una medición sobre la brecha digital. A pesar de la llamada a la presencialidad, la digitalización de los servicios continuará siendo una modalidad presente en la administración de justicia. Por tanto, es necesaria la evaluación y mejora continua del servicio, sobre todo en comunidades rurales con limitaciones de conexión a internet.

En el caso del Sistema de Gestión en Línea, se presentan nueve recomendaciones de usabilidad, a partir de las principales problemáticas identificadas según las áreas de oportunidad dentro de los *journey maps*, para mejorar la experiencia de usuario de la plataforma:

1. Cambiar de dirección en la estrategia de promoción para Gestión en Línea. El boca a boca y los testimonios positivos tienen un gran peso en la promoción de productos digitales. Al invertir en una mejor experiencia para las personas usuarias, estas mismas serán voceras entre sus círculos de los beneficios que les supone utilizar Gestión en Línea. Se trata de una promoción más orgánica y que puede llegar a usuarios que tal vez no se darían por enterados mediante estrategias publicitarias más tradicionales.
2. Invertir en una experiencia de inducción integrada con el primer uso de la plataforma para atender las necesidades y preguntas de muchos usuarios que en el pasado quedaban cubiertas en cientos de páginas de texto de un manual de uso tradicional. Al mapear los pasos iniciales que todo usuario tiende a seguir al utilizar la plataforma por primera vez, se pueden ir introduciendo servicios complejos dentro de los primeros pasos que van tomando las personas usuarias de Gestión en Línea.
3. Implementar al menos dos tipos de mensajes de error. El primero en caso de que no se pueda acceder por completo al sistema, por experimentar problemas técnicos. Como segundo caso, se recomienda mostrar mensajes específicos en caso de que algún servicio en particular manifieste problemas técnicos. Como estructura básica para estos mensajes de error se aconseja mencionar una breve descripción de lo que está ocurriendo y cómo impacta a la persona usuaria. También, se recomienda colocar un código específico para que la persona pueda reportar el error al soporte técnico y una instrucción de rutas alternativas que el usuario pueda tomar para continuar con su trámite incluso si la plataforma en línea está experimentando problemas técnicos. Por ejemplo: si el sistema no puede cargar por completo, poner a disposición de las personas usuarias un directorio para comunicarse con cada despacho del Poder Judicial vía telefónica y por correo electrónico cuando sea posible. También, “En este momento no es posible acceder a Gestión en Línea. Por favor inténtelo más tarde”, o bien, “En caso de requerir atención inmediata, por favor comunicarse con el despacho judicial respectivo”.
4. Implementar un flujo para solicitud de autorizaciones desde la misma plataforma, o la posibilidad de que las mismas partes autorizadas puedan agregar y remover nuevas partes autorizadas a un expediente. De esta manera, se contará con un registro digital de las solicitudes de autorización para poder rastrear cuánto tiempo demoran en cada despacho judicial y si se están realizando por completo.
5. Llevar a cabo un programa de acompañamiento especial uno a uno para usuarios que así lo soliciten. Por ejemplo: habilitar atención al usuario virtual mediante Teams, chats o cualquier otro medio que permita

RECOMENDACIONES

gestionar copia del expediente, cédulas de citación de testigos, entre otros. En muchos casos los entrevistados de más edad explicaban cómo sus dudas son evacuadas tan solo con un video. Adicionalmente, para facilitar la transición a expedientes digitales se recomienda implementar la posibilidad de descargar el expediente completo y actualizado en PDF para asemejar el formato en que lo recibiría un usuario si se apersona a un despacho judicial.

6. Rediseñar la arquitectura de la información de tal forma que permita el acceso a interfaces distintas según el tipo de usuario. Se recomienda una interfaz para personas usuarias profesionales donde se prioricen los servicios de consulta de expedientes, envío de escritos y creación de casos nuevos, así como una interfaz simplificada para personas usuarias particulares, donde se permita visualizar el estado de los expedientes activos de la persona en cuestión, y desglose de las etapas recorridas y restantes en el proceso para cada expediente. Además, se recomienda una diferenciación visual más pronunciada entre la plataforma antes de iniciar sesión y después de iniciar sesión, ya que muchos usuarios se confunden entre un estado y el otro. Esta situación los llevó a incurrir en errores como buscar servicios que no se encuentran disponibles antes de iniciar sesión.
7. Elaborar un mapeo del flujo que conlleva el subir un documento a un expediente. Tras identificar las etapas clave, se deben definir aquellos pasos que requieran un mensaje de confirmación de éxito o error. Por ejemplo, se recomienda implementar un mensaje que le indique a las personas usuarias el peso máximo que puede tener un archivo que se quiera subir, así como un mensaje confirmando el éxito o error de la subida del documento en cuestión. En cuanto a la actualización del estado del expediente, se sugiere que al subir un nuevo documento, dependiendo del descriptor seleccionado, este ingiera información sobre el estado del expediente en cuestión. Si para un cambio definitivo de estado se requiere la revisión del personal del despacho judicial, se puede crear la figura de un estado provisional. De esta manera, quienes consulten el expediente podrán tener una idea más clara de dónde se encuentra el mismo dentro del proceso legal. Por último, también se recomienda un rediseño con enfoque visual de la representación de los estados por los que ha pasado un expediente y de los estados faltantes. Este tipo de visualizaciones son cruciales para cualquier proceso complejo donde los plazos son muy largos y las personas usuarias pueden perderse durante el proceso. Se sugiere revisar plataformas de compras por internet o compras por mensajería, donde

se ilustra visualmente cada paso del proceso y el usuario tiene una clara noción de dónde se encuentra cada vez que consulta la plataforma.

8. Realizar una jerarquización de la información, así como una sistematización concisa de las calculadoras disponibles y acompañar cada una de una breve descripción de su utilidad para la persona usuaria profesional y particular. Adicionalmente, se recomienda un rediseño a nivel de patrones de diseño e identidad visual de las calculadoras para hacerlas más similares a las calculadoras legales privadas con que muchas personas usuarias ya están acostumbradas a trabajar. Un paso inicial consiste en estudiar interfaces de calculadoras privadas y aplicar sus patrones de diseño en las del Poder Judicial.
9. Ofrecer la opción de comunicarse con una persona cuando el *chatbot* no logre responder las consultas de los usuarios. Además, ofrecer protocolos claros sobre a dónde acudir para recibir este soporte uno a uno. Asimismo, en caso de que una persona no logre subir un documento en un plazo que esté por vencer y requiera soporte, se sugiere homogeneizar los protocolos de recepción de documentos cuando el sistema presente problemas técnicos, para seguridad de las personas usuarias en caso de una caída del sistema.

Con respecto a la app del Poder Judicial, se recomienda centralizar los esfuerzos de plataformas en dispositivos móviles en un solo formato. Es preferible que en un inicio se trabaje en un sitio web *responsive*, donde el usuario tenga acceso a todas las funcionalidades de gestión en línea desde el navegador de su dispositivo móvil. Tras optimizar la experiencia de uso de dicha plataforma, se podrá valorar si es necesario dedicar recursos a la creación de una aplicación para dispositivos móviles. En el caso de las audiencias virtuales, se sugiere invertir en la creación de una plataforma de acceso público mediante la cual las personas puedan comunicarse con los despachos judiciales y así atender las distintas audiencias. Así mismo, presentar las audiencias pasadas y futuras dentro de la sección de agenda del expediente en línea para consulta de la persona usuaria profesional y particular. Las audiencias grabadas pueden llegar a ser de utilidad si se adjuntan al expediente digital a modo de documentación.

Programa de capacitación digital para los distintos sectores

La formación de las distintas personas que interactúan en el conglomerado judicial y en las tecnologías que ha desarrollado el Poder Judicial (personal, litigantes, sociedad

RECOMENDACIONES

civil organizada, corporaciones, estudiantes y académicos, entre otros) debe generar un valor agregado; no solo la capacitación en una herramienta específica, sino que las personas deben comprender por qué utilizar estos canales y cuáles son sus ventajas y sus limitaciones.

Aprovechando la capacitación en línea, se pueden plantear cursos o programas de formación continua, pues las tecnologías cambian o evolucionan constantemente. Por ejemplo: crear tutoriales o programas de alfabetización digital específicos sobre el uso del Sistema de Gestión en Línea, dirigidos a personas usuarias. Los formatos en línea permiten que los costos sean más bajos y se pueda llegar a más personas. También, en esta área es indispensable el involucramiento de otras entidades, por ejemplo, las universidades en la formación de los futuros profesionales en Derecho deben facilitar la alfabetización digital desde las aulas universitarias, el Colegio de Abogados y Abogadas para la capacitación en el gremio y otros colegios profesionales y organizaciones de educación de adultos que puedan multiplicar la formación.

No obstante, se debe propiciar un modelo híbrido para brindar los diferentes servicios a las personas usuarias, de modo que se puedan atender diversas gestiones y procesos judiciales tanto de forma física como virtual. Por ejemplo: contar con personas especializadas en el uso del sistema de gestión digital para que asistan a la población usuaria (en cada sede), para apoyar a personas de baja escolaridad que no tienen la capacidad de usar el sistema por sí solas. Asimismo, implementar el uso de WhatsApp, previa definición de mecanismos de seguridad, a efecto de que los usuarios puedan comunicarse más fácilmente para consultas y denuncias.

Alianzas estratégicas con otras entidades

El desarrollo de la justicia electrónica requiere una expansión del uso de las tecnologías de la información en el territorio que excede por mucho las capacidades del Poder Judicial. En muchas comunidades ya existen iniciativas de otras entidades para extender el uso de internet y las computadoras en centros comunales, centros cívicos, laboratorios de cómputo de escuelas y unidades móviles, entre otros. Es necesario hacer un inventario de los actores en esta área que puedan ser potenciales aliados del Poder Judicial, para que las personas sin computadora o internet tengan acceso por estos medios a los servicios de justicia. Por ejemplo: valorar alianzas con otras instituciones (centros educativos, municipalidades y universidades) para crear estaciones virtuales en comunidad, donde se puedan realizar consultas de los sistemas judiciales, permitir el acceso a la justicia y eliminar la brecha digital, tal y como ya lo hace la Defensa Pública. También, generar convenios con el Colegio de Abogados y Abogadas para potenciar a través de los profesionales en derecho la gestión electrónica de los expedientes.

En un escenario de recursos públicos escasos, es esencial coordinar las acciones y proyectos de gobierno digital a nivel nacional, dentro del cual la justicia digital sería un componente. Se puede priorizar áreas jurisdiccionales, territorios y poblaciones entre las distintas instituciones involucradas. El trabajo en alianzas estratégicas también puede facilitar la mejora de las interfaces de los servicios virtualizados, por medio de colaboración con centros especializados, escalabilidad de proyectos y buenas prácticas de otras entidades públicas.

Metodología

La presente investigación tiene una metodología mixta, combinando aspectos cuantitativos y cualitativos. Como primer paso, se definió preliminarmente una serie de variables que guiaron el análisis sobre las medidas aprobadas por las instancias del Poder Judicial para garantizar el acceso al proceso laboral y penal de manera pronta, cumplida e igualitaria durante la emergencia generada por la covid-19. Las variables se midieron con la elaboración de una base de datos.

Para efectos de la base de datos, la unidad de análisis es cada medida tomada por las instancias del Poder Judicial; es decir, cuando una instancia por iniciativa propia, una orden o porque sus competencias así lo indican desarrolla nuevas funciones, aplica nuevas

regulaciones e intervenciones de política, invierte en nuevos recursos o realiza operaciones con la finalidad expresa de garantizar el acceso al proceso laboral y penal de manera pronta, cumplida e igualitaria durante la pandemia de covid-19. Las medidas son todas aquellas acciones emitidas por las instancias del Poder Judicial que buscan garantizar la continuidad de las actividades y de los procesos de toma de decisiones, la gestión del recurso humano, la prestación de servicios, la transparencia y rendición de cuentas y la participación ciudadana ante la crisis sanitaria. No obstante, la base de datos no registra información respecto al seguimiento y desempeño de las medidas.

La fuente de información de la base de datos son

los documentos oficiales (actas, circulares, comunicados, informes, lineamientos y oficios) que fundamentan las medidas emitidas por las instancias del Poder Judicial para garantizar el acceso al proceso laboral y penal de manera pronta, cumplida e igualitaria durante la emergencia generada por la covid-19. Para esto, se utilizó uno de los repositorios del Poder Judicial, específicamente Nexus, además de las plataformas web del ámbito jurisdiccional laboral y penal. De igual manera, se revisaron las plataformas del ámbito administrativo: Dirección de Planificación, Dirección Jurídica, Dirección de Tecnología de Información y Telecomunicaciones y Dirección de Gestión Humana. Para finalizar, se hicieron solicitudes de documentos a las instancias competentes: Comisión de Acceso a la Justicia, Comisión de la Jurisdicción Laboral, Comisión de la Jurisdicción Penal, Contraloría de Servicios, Defensa Pública, Dirección de Gestión Humana y Dirección de Planificación. En el caso del Ministerio Público, las medidas fueron recopiladas a partir de la revisión de documentos brindados por el Ministerio Público (2021a y 2021b), así como documentos publicados en el sitio web del Ministerio Público (boletines jurisprudenciales, circulares administrativas, directrices administrativas, instructivos generales, medios informativos como campañas de comunicación y noticias judiciales, e informes de rendición de cuentas).

La recolección de los documentos oficiales se realizó exclusivamente con el fin de asegurar la adecuada prestación de servicios públicos, así como la eficaz actividad ordinaria del Poder Judicial, por parte de las autoridades oficiales. En este proceso, solo se solicitaron documentos oficiales públicos y datos de registro de las instancias que sean públicos, anónimos y agregados (globales) con fines de seguimiento, estadísticos y de investigación académica. No se solicitó información personal ni datos sobre las personas usuarias de las instancias del Poder Judicial.

Para identificar las principales áreas temáticas y verificar la existencia de mecanismos de control en las medidas aprobadas por las instancias del Poder Judicial durante la emergencia generada por la covid-19, se realizó un análisis documental y entrevistas semiestructuradas a jerarcas y personas funcionarias de la Contraloría de Servicios, la Dirección de Planificación, la Dirección de Tecnología de Información y Telecomunicaciones, la Defensa Pública, la Subcomisión de Acceso a la Justicia de Personas con Discapacidad, la Subcomisión de Acceso a la Justicia de Pueblos Indígenas, la Fiscalía Adjunta de Atención de Hechos de Violencia en perjuicio de Niños, Niñas y Adolescentes, Fiscalía Adjunta contra la Trata de Personas y Tráfico Ilícito de Migrantes, Fiscalía Adjunta de

Asuntos Indígenas y Fiscalía Adjunta de Violencia de Género y Delitos Sexuales.

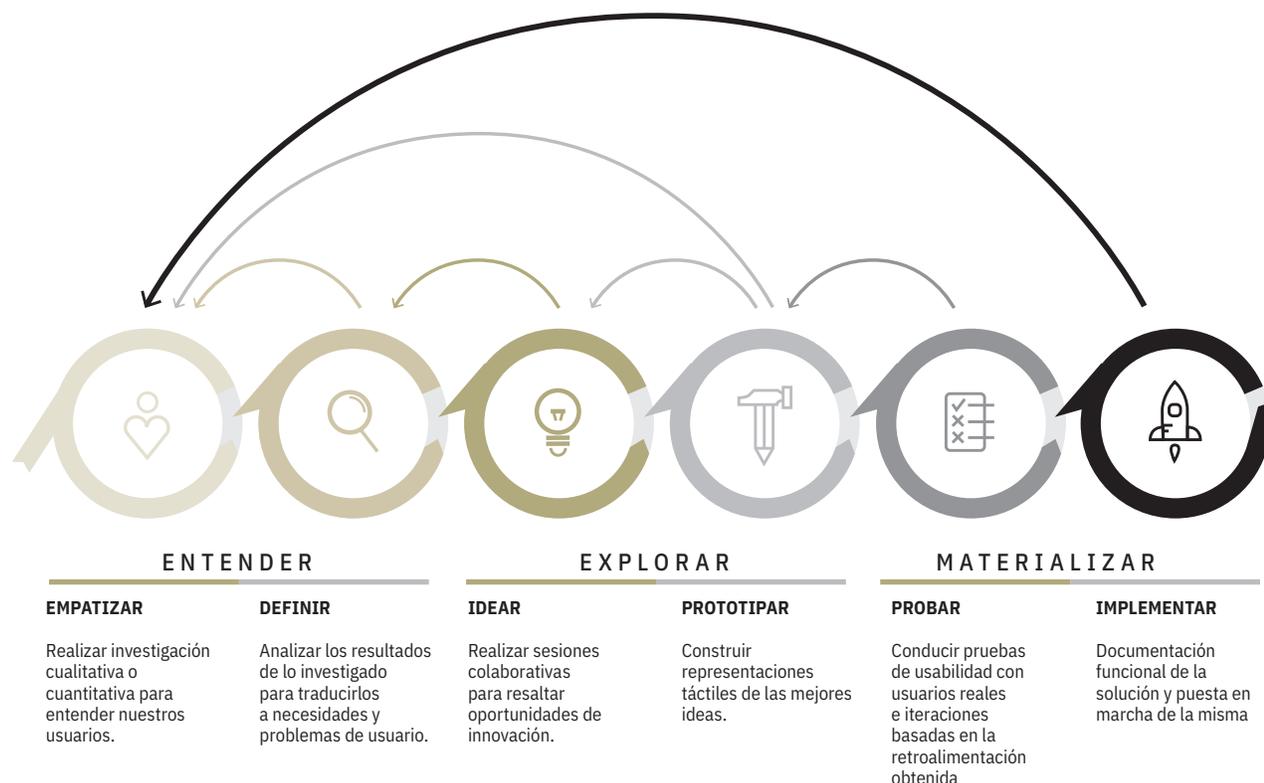
Adicionalmente, se compararon las estadísticas de los años 2018 y 2019 versus 2020 y 2021 sobre el uso de herramientas electrónicas, para identificar si hubo un mayor o menor uso de estas durante la pandemia. Para definir los indicadores de desempeño que comprende la presente investigación, se utilizaron las variables de un proceso laboral y penal pronto, cumplido e igualitario. Para efectos del presente estudio, se utilizaron los siguientes indicadores: casos entrados, casos terminados, circulante final y duración de casos resueltos por circuito judicial, materia jurisdiccional, tipo de oficina y año. Los datos estadísticos se obtuvieron por medio del balance general simplificado de la Dirección de Planificación del Poder Judicial; asimismo, se utilizó la estadística descriptiva como técnica de investigación. Por último, el estudio diferenciado de poblaciones en condición de vulnerabilidad se realizó según la clasificación de los tipos de poblaciones en condición de vulnerabilidad, identificados por el Poder Judicial a partir de las Reglas de Brasilia, y los circuitos judiciales, permitiendo profundizar cuáles fueron los grupos vulnerables más afectados y aproximar dónde se localizan.

Además, se implementó la metodología de *Design Thinking*, definida como un marco de referencia formal que permite aplicar el proceso de diseño creativo a problemas complejos de las organizaciones. El proceso en sí está dividido en tres grandes etapas: entender, explorar y materializar. A su vez, cada una de estas etapas está compuesta por seis fases de un proceso iterativo y no lineal (figura 5.4). Al finalizar cada fase, es posible regresar a alguna de las anteriores y, así mismo, es posible que, al terminar el proceso, sea necesario comenzar uno nuevo desde cualquiera de los puntos anteriormente visitados.

En la fase 1 (“empatizar”) se conoce a las personas usuarias y se comprenden sus necesidades físicas y emocionales. Para ello, se realizan entrevistas con ellas, se elaboran perfiles de personas, mapas de experiencias de los usuarios, mapas de empatía y se identifican los dispositivos móviles utilizados para acceder al sistema judicial (computadora, celular, otros). En la fase 2 (“definir”) se sintetiza la información recolectada para determinar un problema o punto de vista significativo y articulado que funcione como norte para el proyecto. En este punto se definen los pilares de la estrategia que seguir para enfrentar los retos identificados. Por esta razón, se resume el proyecto, se identifican las necesidades de las personas usuarias y los puntos de dolor existentes (mediante pruebas del producto actual) y se analizan los canales de información, la claridad y el uso

► Figura 5.4

Seis etapas de la metodología de Design Thinking



Fuente: Elaboración propia con datos de Gibbons, 2016.

del lenguaje, los formatos referentes y las vías por las cuales se brindó información a poblaciones sin acceso a internet.

En la fase 3 (“idear”) se generan las ideas para generar materia prima; en ella se empiezan a prototipar soluciones y a probarlas con las personas usuarias. En esta fase se realizan sesiones de lluvia de ideas guiada (*MethodKit*), análisis de referencias, bocetos y *storyboarding*. En la fase 4 (“prototipar”) se busca generar prototipos (representaciones tangibles de una idea o posible solución) rápidos y a bajo costo que permitan a los usuarios interactuar con ellos y comuniquen la idea

de la solución que representan. Para ello, se elaboran *wireframes* en papel y digitales.

En la fase 5 (“probar”) se elaboran pruebas de usabilidad. Consisten en presentar a una serie de usuarias y usuarios prototipos para recibir retroalimentación y determinar la viabilidad de la solución planteada. Mediante la retroalimentación recibida, es posible volver a empatizar con nuestras personas usuarias e iterar sobre posibles soluciones a los retos planteados. Finalmente, en la fase 6 (“implementación”) se toman las ideas generadas y se transforman en un producto o servicio que se pueda usar.

Créditos

Borrador del capítulo:

Evelyn Villarreal Fernández y Karlissa Calderón Zúñiga.

Insumos:

Las medidas implementadas por el Poder Judicial durante la emergencia generada por el covid-19 entre marzo del 2020 a octubre del 2021 con énfasis en las materias penal, penal juvenil y laboral, de Cristina González Hidalgo y Johakson Moncada Céspedes; *Mecanismos de control al Ministerio Público durante la pandemia*, de Manuel Rojas Salas; *Análisis de usabilidad y experiencia de usuario en el Poder Judicial: una aproximación a la justicia electrónica*, de Soledad Albán Varela.

Edición técnica:

Evelyn Villarreal Fernández y Karlissa Calderón Zúñiga.

Revisión y corrección de cifras:

Karen Chacón Araya y Karlissa Calderón Zúñiga.

Actualización y procesamiento de datos:

Base de datos de medidas del Poder Judicial ante el covid-19, por Cristina González Hidalgo y Johakson Moncada Céspedes; *Base de datos de medidas del Ministerio Público ante el covid-19*, por Karlissa Calderón Zúñiga.

Visualización de datos y gráficos :

Diego Fernández Montero y Karlissa Calderón Zúñiga.

Edición de textos y corrección de estilo:

Juan Bejarano.

Diseño y diagramación: Erick Valdelomar Fallas/ Insignia | ng.

Participantes en los talleres de consulta:

Adriana Orocú Chavarría, Alfonso Chacón Mata, Alfredo Chirino, Allan Pow Hing Cordero, Ana Beatriz Arias, Ana Briceño Yock, Ana Cristina Hidalgo García, Ana Ericka Rodríguez Araya, Ana Victoria Rojas Solano, Andrea Bermúdez Castillo, Ariana Céspedes López, Carlo Díaz Sánchez, Carlos Jiménez González, Carolina Soto Muñoz, Daniel Villalobos Araya, Daniel González, Danilo Hines, Daisy Arias Alvarado, Diego Fernández Montero, Dixon Li Morales, Edgar Barquero Ramírez, Erick Alfaro Romero, Evelyn Villarreal Fernández, Federico Chacón, Freddy Briceño Elizondo, Gabriel Espinoza, Giselle Boza, Gustavo Román, Haideer Miranda Bonilla, Héctor Rojas, Jeannette Arias Meza, Jessica Alejandra Jiménez Ramírez, Johakson Moncada, Jorge Fernando Rodríguez, Jorge Vargas Cullell, José Montero Flores, Juan Carlos Pérez Murillo, Karen Chacón Araya, Karla Solís, Karlissa Calderón Zúñiga, Karolina Monge Arriola, Kattia Morales Navarro, Lilliana Rivera Quesada, Lourdes Montenegro Espinoza, Lucía Rebeca Sánchez Mora, Manuel Rojas, Marcia Aguiluz, María Estelí Jarquín, María Fernanda Zumbado, María Lourdes Echandi Gurdían, Mariel Merayo, Marvin Carvajal, Mauricio Moreira Soto, Mayra Campos Zúñiga, Miguel Ramírez López, Minor Barquero, Nacira Valverde Bermúdez, Nuria Villalobos Solano, Olga Guerreo Córdoba, Phillip Lehmann, Raquel Ramírez, Rocío de la O Díaz, Roger Mata Brenes, Rosaura Chinchilla, Roxana Arrieta Meléndez, Sara Arce Moya, Sonia Navarro Solano, Tatiana Mora, Valeria Soto, Vivian Rímola Soto y Waiman Hin Herrera.

