



SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS

Modelo de Juzgados Abiertos e implementación del Plan Piloto

347

C743s CONAMAJ – Costa Rica.

Sistematización de experiencias: modelo de Juzgados Abiertos e implementación del Plan Piloto/CONAMAJ – 1ª. ed.

– San José, C.R.: Departamento de Artes Gráficas, 2025.

55 p. 3 Mb (Documento digital en PDF)

ISBN: 978-9968-792-83-7

1. Poder Judicial 2. Juzgados 3. Costa Rica **I. Título**

Créditos:

Sara Castillo Vargas. Dirección. Conamaj.

Mayrem Vargas Araya. Redacción. Conamaj.

Daniella Guevara Walker. Revisión. Conamaj.

Aurelia Bolaños Castro. Archivo fotográfico. Conamaj.

Departamento de Artes Gráficas del Poder Judicial. Diagramación.

Agradecimiento especial a:

Al personal del Centro de Apoyo, Coordinación y Mejoramiento de la Función Jurisdiccional, Contraloría de Servicios del Poder Judicial, Juzgado de Violencia Doméstica de San Carlos, Juzgado de Violencia Doméstica del I Circuito Judicial de Alajuela, Juzgado de Pensiones Alimentarias de Heredia, Juzgado de Tránsito de Cartago, Administraciones Regionales de estos circuitos judiciales y al National Center for State Courts (NCSC).

Tel.: (506) 2295-3322 Sitio en Internet: <https://conamaj.poder-judicial.go.cr/> Apdo. Postal 101-1003 San José, Costa Rica Advertencia: Este material está hecho sin fines de lucro y para el disfrute de todas aquellas personas que colaboran directa o indirectamente con la administración de la justicia “POR LO CUAL ESTÁ PROHIBIDA SU VENTA”

Contenido

I.	Antecedentes: La Justicia Abierta en Costa Rica	5
II.	Cocreación del Modelo de Juzgados Abiertos	7
III.	Plan Piloto para la implementación del Modelo de Juzgados Abiertos	20
	Paso 1: Definición de juzgados	20
	Paso 2: Implementación de sondeos a personas usuarias.....	22
	Paso 3: Sensibilización y capacitación	27
	Paso 4: Aplicación de diagnósticos a los juzgados	29
	Paso 5: Construcción de los planes de trabajo con los juzgados	31
	Paso 6: Valoración del plan de trabajo	33
	Paso 7: Implementación del Plan de trabajo	36
	Paso 8: Valoración final del plan piloto y del documento del Modelo	41
	Paso 9: Finalización del plan piloto	48
IV.	Reconocimientos internacionales	50
V.	Lecciones aprendidas y desafíos	51
VI.	Sostenibilidad del modelo: un reto ineludible.....	53
VII.	Conclusiones	55



I. Antecedentes: La Justicia Abierta en Costa Rica

La Comisión Nacional para el Mejoramiento de la Administración de Justicia (CONAMAJ) publicó en 2022 el documento “Hacia una Justicia Abierta en el Poder Judicial de Costa Rica¹”, en el cual se sistematizó todo el proceso de implementación de la Justicia Abierta en Costa Rica. En el presente escrito no se pretende reiterar la información, si no que se señalarán los principales hitos para poder entender de dónde nace el Modelo de Juzgados Abiertos y cómo fue su proceso de implementación en el Plan Piloto que se desarrolló entre mayo de 2023 y junio de 2024.

En 2012 Costa Rica se adhirió voluntariamente a la Alianza por el Gobierno Abierto (OGP), marcando el inicio de un proceso en el que el Poder Judicial se comprometió desde su primer plan de acción en 2013, asumiendo la tarea de crear una política de justicia abierta y fortalecer la participación ciudadana.

El Poder Judicial ya llevaba un camino recorrido en la materia, con la implementación del Programa de Participación Ciudadana en 2008 y la aprobación de la Política de Participación Ciudadana en 2015, se habían realizado acciones de información, capacitación, interacción y diálogo, fiscalización ciudadana e incluso incidencia de la ciudadanía.



1 Puede encontrar el documento mencionado en el siguiente enlace: https://conamaj.poder-judicial.go.cr/images/pdf/sistematizacion_justicia_abierta.pdf

En marzo de 2018, la Corte Plena del Poder Judicial, en la sesión N° 10-18 celebrada el 12 de marzo, artículo XIII, aprobó la Política de Justicia Abierta, que tiene por objetivo promover una gestión judicial basada en los principios rectores del Gobierno Abierto: transparencia, participación y colaboración, con el fin de garantizar el Estado de Derecho, promover la paz social y fortalecer la democracia.

En ese mismo año, el Magistrado Román Solís Zelaya (QEPD), junto a personal de Conamaj, viajaron a Buenos Aires, Argentina y conocieron la experiencia del Juzgado Penal, Contravencional y de Faltas número 13 de Buenos Aires. Este juzgado es un ejemplo de práctica consolidada de Juzgado Abierto que existe en Argentina, en particular en el ámbito de la justicia ordinaria de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El Juzgado Penal, Contravencional y de Faltas número 10, liderado por el juez Pablo Casas, lleva adelante desde el año 2015 la implementación de diversas medidas de justicia abierta, como la publicación en redes sociales de estadísticas, diligencias agenda y demás información relevante de la gestión del despacho; uso de herramientas de lenguaje claro, uso de una herramienta automatizada de anonimización inteligente para eliminar de los archivos publicados información sensible; implementación de encuestas de satisfacción, entre otros.

A partir de esta experiencia el Magistrado Solís Zelaya propone al Centro de Apoyo, Coordinación y Mejoramiento de la Función Jurisdiccional (CACMFJ) implementar un modelo de juzgados abiertos en el país.

Con la aprobación de la Política se aprobó también un plan de acción que tiene un periodo de cinco años (2019-2024) en el que las distintas oficinas judiciales definieron iniciativas con metas, indicadores y acciones para la implementación de la Política. Este plan de acción también fue cocreado en talleres participativos con sociedad civil y las distintas oficinas que presentaron sus iniciativas. Es en este momento donde el CACMFJ y Conamaj acuerdan incluir la meta de cocrear el primer Modelo de Juzgados Abiertos, que oriente a los juzgados sobre cómo incorporar acciones vinculadas a los principios de Justicia Abierta y sus ejes temáticos.

Las metas señaladas en la iniciativa del Plan de Acción de la Política de Justicia Abierta se detallan a continuación:

- 1- Crear un modelo de juzgados abiertos.
- 2- Validar el modelo con su respectiva hoja de ruta para implementarlo como plan piloto en algunos despachos judiciales.
- 3- Implementar el modelo de juzgados abiertos en algunos despachos judiciales del país, como un plan piloto.

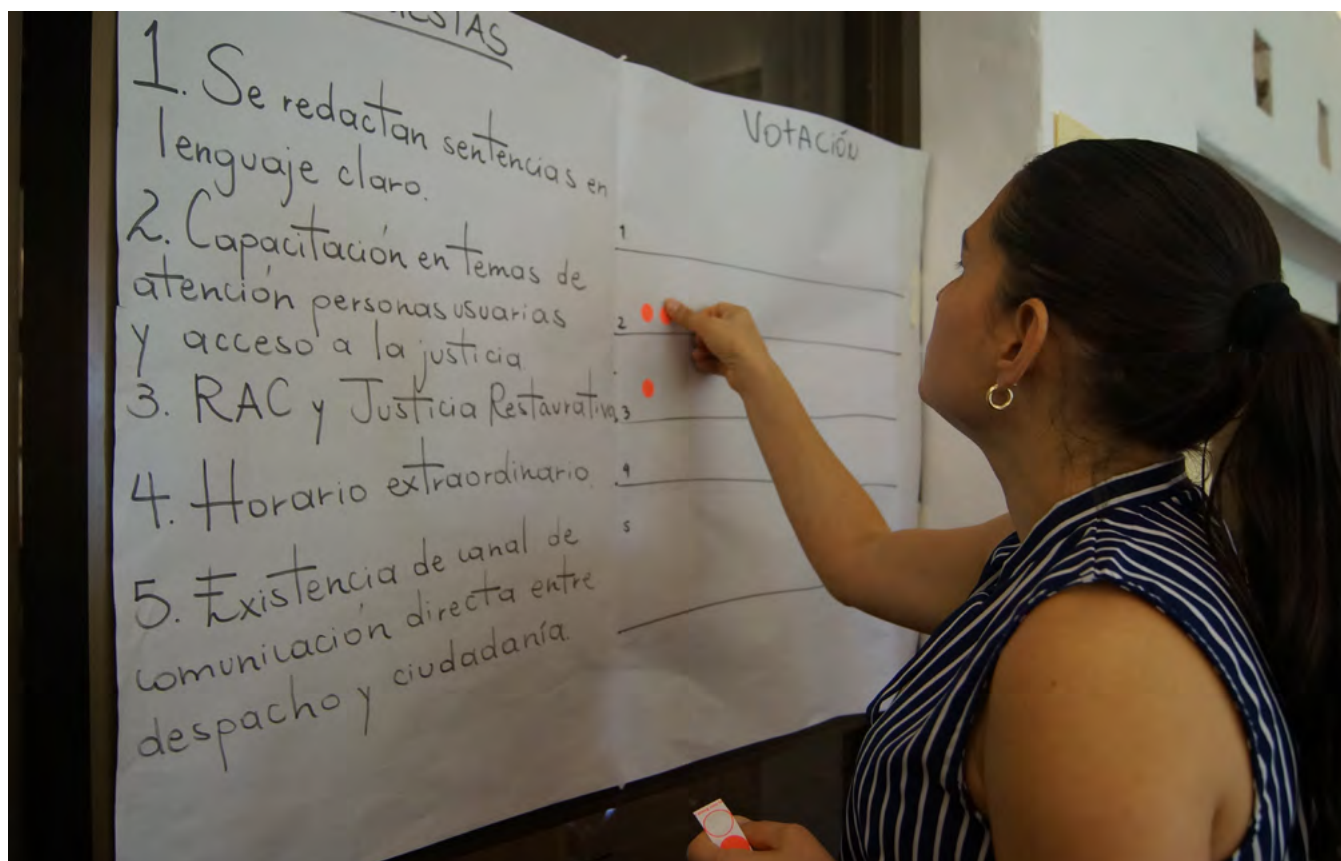
El proceso de implementación de la Justicia Abierta en Costa Rica ha sido un esfuerzo continuo y progresivo que se ha desarrollado a lo largo de varios años. El Poder Judicial ha trabajado para fortalecer la participación ciudadana y la transparencia en la gestión judicial, con la aprobación de la Política se marcó un importante hito que ha orientado los esfuerzos hacia la consolidación de una justicia abierta en todos los ámbitos del Poder Judicial, y las

experiencias internacionales han inspirado a promover procesos internos que permitan la implementación de la justicia abierta en la administración de justicia.

II. Cocreación del Modelo de Juzgados Abiertos

En 2019 da inició el proceso de cocreación del Modelo de Juzgados Abiertos mediante un taller en el que participaron personas juzgadoras y tuvo por objetivo sensibilizarles en materia de justicia abierta, así como generar algunas propuestas de acciones que se podían desarrollar en los juzgados.

Este primer taller fue insuficiente para recabar insumos y evidenció la necesidad de incorporar otros actores para el proceso de cocreación del modelo, por lo que se realizó un segundo taller que contó con la participación de sociedad civil y otras oficinas institucionales, como la Dirección de Planificación, la Contraloría de Servicios y la Auditoría Judicial.



A partir de estos dos talleres se recolectaron insumos para elegir acciones de justicia abierta que pudieran implementar los juzgados y que respondieran a las necesidades de las personas e intereses de los sectores que participaron. Algunas de esas acciones fueron:

- Redactar sentencias con lenguaje claro.
- Brindar el servicio en turno extraordinario para que las personas puedan ir al juzgado en horas no hábiles.

- Fortalecer la participación de las personas juzgadoras en espacios de difusión.
- Crear canales de comunicación con las comunidades.
- Incentivar la implementación de convenios interinstitucionales
- Realizar charlas en comunidades
- Mejorar la infraestructura de los despachos para brindar una mejor atención al público

Una vez finalizado este segundo taller se realizó un tercero con el fin de priorizar las acciones de acuerdo a las posibilidades institucionales, así como incorporar otras que fueran más afines con la implementación de los diferentes ejes de acción de la Política de Justicia Abierta, de modo tal que se eliminaron acciones que implicaban la inversión de presupuesto institucional que no se tuviera previsto previamente, como aquellas que tenían que ver con expansión de horarios, pago de horas extras o remodelación de las instalaciones, y se priorizaron otras que permitieran el desarrollo de la participación ciudadana, la transparencia y la colaboración, como brindar charlas en las comunidades, realizar nuevas alianzas público-privadas y con fuerzas vivas comunitarias, alimentar de forma adecuada los sistemas de información institucionales cuidando la calidad del dato, realizar rendiciones de cuentas participativas, crear canales de consulta para personas usuarias, entre otras.

En 2020 debido a la Pandemia por Covid-19 solo se procedió a la redacción de un primer borrador del modelo, el cual no pudo validarse en sesiones presenciales y esto retrasó el proceso hasta el 2021.



En ese año se hicieron varias revisiones y cambios a partir de reuniones colaborativas entre el CACMFJ, la Dirección de Planificación y Conamaj. formato de círculos de diálogo, lo que permitió llegar a concesos para un mejor alineamiento del modelo con los procesos institucionales ya establecidos, como el Modelo de seguimiento y sostenibilidad de los Rediseños de procesos. Además, contar con herramientas prácticas para el monitoreo, seguimiento y evaluación del modelo tomando como referencia los criterios establecidos por la Dirección de Planificación.

En esta etapa se intentó llegar a concesos que permitieran una mejor comprensión del modelo y la aplicación de los principios de justicia abierta, así como un alineamiento con los procesos institucionales. Por esta razón primero se definieron acciones específicas que iban a formar parte del modelo, como capacitación en comunidades, interacción con medios de comunicación local, rendición de cuentas, acceso a la información pública, interacción y diálogo con ciudadanía y personas usuarias, incidencia ciudadana en planes remediales y Planes Anuales Operativos (PAO), publicidad de la agenda de los despachos, lenguaje claro y colaboración interinstitucional.

Posteriormente, se decidió unificar esas acciones específicas en variables más generales derivadas de los principios de la justicia abierta y de esta forma concretar el Modelo de Juzgados Abiertos. Estas variables son:

- Incidencia ciudadana
- Lenguaje claro
- Interacción y diálogo
- Colaboración interinstitucional
- Transparencia

A partir de las variables definidas, el Modelo incluyó un banco de acciones que se podían realizar en cada una, tomando en cuenta además las propuestas de acciones de los talleres de cocreación e ideas que surgieron en los círculos de diálogo ente Conamaj, el CACMFJ y la Dirección de Planificación. Esta propuesta última fue la adoptada en el documento y la puesta en práctica en el plan piloto.

Con el fin de dar seguimiento a las variables del modelo, se definió entonces una matriz similar a la de los Planes Anuales Operativos (PAOs) para que los juzgados puedan definir sus planes de trabajo en la implementación del modelo, dicha matriz incluía el objetivo, la meta, el indicador, las actividades, el plazo y los responsables.

Tabla 1: Matriz de planificación, monitoreo y seguimiento

Objetivo	Meta	indicador	Actividades	Plazo	Responsables






Elaboración propia a partir de las matrices de PAOs (2021)

La idea fue utilizar una herramienta con información que fuera familiar para los despachos, para que, fuera más sencillo llenarla y se asumiera que debían incluir metas de justicia abierta en los próximos PAOs que desarrollen; así mismo ello permitiría utilizar los PAOs como herramienta para el monitoreo y seguimiento.

No obstante, en el equipo se plantearon dudas de si esta era la herramienta más adecuada para garantizar la sostenibilidad del proceso, ya que no se podía tener un control de que las metas futuras que se establecieran fueran lo suficientemente desafiantes y avanzadas en materia de justicia abierta como para mantener la categoría de un juzgado abierto y que se diluyera la perspectiva real de justicia abierta entre todas las metas que se establecen en los PAOs.

Por esta razón se analizó sobre la necesidad de crear un mecanismo que permitiera medir el avance del juzgado en la cantidad de acciones de justicia abierta realizadas y definir un mínimo para comprender cuándo un juzgado puede ser denominado como abierto, así como una herramienta que sea únicamente de este proceso para evidenciar su avance. La primera opción que se valoró fue incluir una especie de semáforo que visibilizara en color rojo cuando el juzgado implementara de 1 a 2 acciones, en amarillo cuando implementara de 3 a 5 acciones y en verde 5 o más acciones. Sin embargo, esta opción tampoco permitía una adecuada valoración de las acciones que se estaban implementando y al tener solo 3 colores eran muy pocos los avances que se podían monitorear. Además, se podía confundir con la asignación de colores que ya se utiliza por la Dirección de Planificación en el seguimiento a los indicadores de gestión con la metodología del Modelo de Análisis Integral de la Gestión de los Despachos Judiciales (MAIG).

Imagen 1: Metodología MAIG

100% en adelante	Crítico con rendimiento del personal aceptable: se le detecta al menos un indicador que su resultado se aleja negativamente un 100% o más y el rendimiento de al menos el 80% del personal se encuentra dentro del rango ‘estándar o “medio” se debe ubicar en esta categoría.	
100% en adelante	Crítico: Se detecta al menos un indicador que su resultado se aleja negativamente un 100% o más.	
50% a 99%	Con oportunidades de mejora manejables: Se detecta al menos un indicador que su resultado se aleja negativamente de un 50% a un 99% del rango establecido.	
11% a 49%	Bueno: Se detecta al menos un indicador que su resultado se aleja negativamente de un 11% a un 49% del rango establecido.	
0% a 10%	Excelente: Se detecta que el indicador con mayor oportunidad de mejora se aleja negativamente máximo un 10% del rango establecido.	

Tomado del sitio web de la Dirección de Planificación: <https://planificacion.poder-judicial.go.cr/index.php/maig>

Posteriormente se valoró realizar el monitoreo y seguimiento a los juzgados a partir de un sistema de calificación mediante la asignación de estrellas, lo que podría generar un mejor efecto visual y distinguirse de otros mecanismos de medición institucional. La Dirección de Planificación construyó una herramienta para asignar puntajes a los juzgados dependiendo de la cantidad de acciones desarrolladas por variable y a partir de cada puntaje se “ganan estrellas”, hasta que cumpla con un mínimo de acciones y pueda categorizarse como un Juzgado Abierto.


Siendo de la siguiente manera:

Tabla 2: Herramienta de monitoreo y seguimiento

Variable	Acciones propuestas	Cantidad de acciones implementadas	Puntos obtenidos	Implementación de oficina	Acciones implementadas
Interacción y diálogo		1 a 2	1		
		2 a 3	2		
		4 o más	3		
Colaboración interinstitucional		1	1		
		2	2		
		3 o más	3		
Lenguaje Claro		1 a 2	1		
		2 a 3	2		
		4 o más	3		
Incidencia ciudadana		1 a 2	1		
		2 a 3	2		
		4 o más	3		
Transparencia		1 a 2	1		
		2 a 3	2		
		4 o más	3		
Total Obtenido					

Elaborada por la Dirección de Planificación (2021).

Tabla 3: Herramienta para asignar categoría de juzgado abierto

Cantidad de puntos obtenidos en la herramienta de Juzgados Abiertos	Estrellas obtenidas
1 a 2 puntos	
3 a 4 puntos	
5 a 6 puntos	
7 a 8 puntos	
9 o más puntos	

Elaborado por la Dirección de Planificación (2021).

Con estas herramientas se pretendía hacer un seguimiento a la cantidad de acciones que realizan los juzgados en materia de justicia abierta y asignarle puntaje; al obtener el más alto se podía otorgar la categoría de juzgado de abierto. Sí bien estas herramientas miden a los juzgados por la cantidad de acciones que realizan y por los resultados de las mismas, no permiten analizar las acciones por dificultad o por tiempo invertido (cualitativamente), por lo que se definió un mecanismo de evaluación utilizando como base la matriz diseñada por la Dirección de Planificación en la Guía Metodológica Institucional para la Evaluación por Resultados en el Poder Judicial, la cual se detalla a continuación:

Tabla 4: Matriz para evaluación por resultados

Oficina	Indicador	Línea base	Meta	Responsable	Plazo	Cumplimiento	Evidencia/observaciones

Elaborada por la Dirección de Planificación (2022)

Para lo anterior, se tuvo que definir 2 indicadores:

- Cantidad de acciones vinculadas con justicia abierta generadas en el despacho a partir de la implementación del modelo.
- Porcentaje de avance en la percepción de las personas usuarias del servicio.

Con el fin de poder evaluar estos aspectos al finalizar el proceso de implementación del modelo, se debía generar herramientas para tener líneas base. Para el primer indicador se creó un cuestionario para el juzgado que permitiera conocer el estado inicial en materia de justicia abierta y la cantidad de acciones que ya el juzgado implementa en este tema.

Tabla 5: Tabla de cuestionario inicial en Justicia Abierta

Pregunta	Respuesta
¿Conoce la Política de Justicia Abierta?	Sí () No () Justifique
¿El despacho ha creado espacios de interacción y diálogo con ciudadanía para promover una mejor comprensión sobre el trabajo que se realiza?	Sí () No () Justifique
¿Se realizan coordinaciones con otras instituciones o fuerzas vivas comunitarias para el alcance de objetivos en común y la maximización de recursos?	Sí () No () Justifique
¿Se implementa en el juzgado alguna herramienta o acción concreta que promueva el lenguaje claro en la atención a las personas usuarias, dirección de audiencias o redacción de sentencias?	Sí () No () Justifique
¿Se valoran las sugerencias, quejas, opiniones o denuncias de las personas usuarias para generar cambios en el juzgado?	Sí () No () Justifique
¿Implementa el despacho acciones de transparencia que permita a las personas usuarias conocer la funcionalidad del juzgado?	Sí () No () Justifique

Elaborada por personal de Conamaj (2022)

Para el segundo indicador se debía decidir el mecanismo ideal para aplicar una encuesta a personas usuarias que permitiera conocer la percepción del servicio que se brinda en las diferentes variables del modelo. Para ello, se solicitó la colaboración de la Contraloría de Servicios del Poder Judicial y se incluyó este aporte como uno de sus roles dentro del Modelo.

Durante el 2022 se realizaron sesiones de trabajo en equipo que permitieran definir los criterios para elegir los juzgados que iban a implementar la propuesta de modelo en un plan piloto. Uno de ellos fue que se invitara a juzgados que ya tuvieran implementado el Modelo de rediseño institucional y aplicaran indicadores de gestión, permitiendo esto valorar juzgados que según la metodología MAIG se encontraran en la calificación A – Excelente, de manera tal que fueran despachos que llevan al día su trabajo y sus indicadores de gestión, con el fin que la implementación de este modelo no representara una carga extra que pudiera poner en riesgo la labor principal del despacho.

Aquellos despachos que cuenten con buen rendimiento en la aplicación de los indicadores de gestión y el proceso de rediseño serán considerados para aplicar el Modelo de Juzgados Abiertos. Esta definición se realizará conjuntamente con la Dirección de Planificación, de acuerdo con los resultados obtenidos en la tabla de evaluación de indicadores de gestión de cada oficina, según la metodología MAIG. (Propuesta de Modelo de Juzgados Abiertos, 2021).

Otro criterio de selección definido fue que el proceso debía ser voluntario. La Dirección de Planificación y el CACMFJ propondrían juzgados que cumplieran con lo establecido en el párrafo anterior y cuyo personal sea de un perfil más humano y orientado al servicio público, con ello se invitarían a participar, pero la decisión final dependería del personal del despacho.

Una vez finalizada esta propuesta de modelo correspondía definir roles y validarla con los diferentes actores, ante de ponerla en práctica mediante un plan piloto. Los roles de Conamaj, el CACMFJ y la Dirección de Planificación estaban un poco más definidos debido a que cocrearon de forma conjunta la propuesta y llegaron a consensos en varias sesiones de trabajo. Sin embargo, se habían definido roles para la Contraloría de Servicios, las Administraciones Regionales y el Departamento de Prensa y Comunicación, pero no se contaba con el aval de estas.

Para ello, el siguiente paso fue concretar reuniones bilaterales con cada uno de los actores para poner en conocimiento la propuesta y desde sus capacidades y funciones pudieran definir los apoyos que podían dar para la implementación del modelo.

En ese sentido, los roles definidos quedaron de la siguiente manera:

Tabla 6: Roles de otros órganos involucrados

Oficina	Responsabilidades
<p>Conamaj</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Es el órgano asesor, capacitador y rector de Justicia Abierta este proceso. ● Es responsable de liderar, junto con el CACMFJ, la ejecución del plan piloto para la validación de este modelo y apoyar al CACMFJ en el seguimiento a las variables del modelo de juzgados abiertos. ● Verificar el diagnóstico y resultados de evaluación obtenidos con el Modelo de análisis integral, con el fin de determinar, en conjunto con el CACMFJ y la Dirección de Planificación, los despachos a implementar el modelo. ● Identificar, con el CACMFJ, las necesidades de la zona donde se ubique el despacho y el diagnóstico de la situación del despacho respecto a la justicia abierta. ● Brindar, con el CACMFJ, el acompañamiento y guía a los despachos para la efectiva aplicación del proceso, formulación de las metas y actividades propuestas por estos. ● Capacitar, junto al CACMFJ, a las diferentes personas funcionarias judiciales en materia de Justicia Abierta e implementación de los indicadores del Modelo de Juzgado de Abiertos. ● Coordinar las acciones de este modelo con las diferentes oficinas judiciales. ● Apoyar, con el CACMFJ, en la definición de objetivos claros y alcanzables, de acuerdo con las variables de este modelo, para su incorporación al PAO, plan remedial y demás planes de trabajo de los juzgados. ● Entregar, conjunto con el CACMFJ, el reconocimiento a los juzgados abiertos que obtengan esta categoría. ● Diseñar lineamientos de rendición de cuentas, capacitar sobre estos y acompañar el proceso de rendición de cuentas del circuito judicial, donde deberá participar el juzgado abierto.

Oficina	Responsabilidades
<p>CACMFJ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es el órgano promotor, asesor y capacitador de este proceso, con el apoyo de Conamaj. • Fungir como ente responsable para el aseguramiento del cumplimiento del modelo de Juzgados Abiertos, de la misma forma que fiscaliza el Modelo de sostenibilidad de proyectos de rediseño, en coordinación con las Administraciones Regionales y los despachos judiciales. • Determinar, en conjunto con Conamaj y la Dirección de Planificación, los despachos solicitantes para ser parte de la iniciativa, mediante el análisis del rediseño realizado por Planificación y los resultados de evaluación obtenidos con el Modelo de Análisis Integral de despachos. • Identificar, con Conamaj, las necesidades de la zona donde se ubique el despacho y el diagnóstico de la situación del despacho respecto a la justicia abierta. • Brindar acompañamiento continuo a los despachos y a las Administraciones Regionales para asegurar la operacionalización del modelo de juzgados abiertos y la sostenibilidad del rediseño. • Capacitar, junto a Conamaj, a las diferentes personas funcionarias judiciales en materia de Justicia Abierta e implementación de las variables del Modelo de Juzgado de Abiertos. • Apoyar, junto a Conamaj, en la definición de objetivos claros y alcanzables, de acuerdo a las variables de este modelo, para su incorporación al PAO, plan remedial y demás planes de trabajo de los despachos. • Entregar conjunto con Conamaj, el reconocimiento a los juzgados abiertos que obtengan esta categoría • Elaborar un informe anual de los avances y resultados obtenidos.

Oficina	Responsabilidades
<p>Dirección de Planificación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Facilitará a Conamaj y el CACMFJ el listado actualizado de las oficinas rediseñadas, el informe de rediseño y el acuerdo del plan de trabajo que deben de ejecutar estas oficinas y participará de la definición de los juzgados que participarán en la implementación del modelo. ● Remitirá a Conamaj y el CACMFJ el resultado de la evaluación realizada a los despachos judiciales, mediante el Modelo de Análisis Integral de despachos, que determina el grado de criticidad, con el objetivo de definir conjuntamente los juzgados que implementarán el Modelo de Juzgados Abiertos, una vez sea aprobado por los Órganos Superiores. ● Fomentar la incorporación de la perspectiva de justicia abierta en el proceso de rediseño y en los planes remediales. ● Tomar en cuenta en justificaciones de minutas del proceso de sostenibilidad, las cargas laborales de los despachos que se encuentren implementando este modelo. ● Brindar capacitación sobre el Observatorio Judicial. ● Apoyar en la implementación de la presente iniciativa.
<p>Contraloría de Servicios</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Desarrollar e implementar programas de comunicación continua que permita asegurar que las personas usuarias de los juzgados participantes en este modelo se encuentren informadas, capacitadas e involucradas en el uso de las soluciones tecnológicas (Gestión en Línea, Solicitud Electrónica de Apremios Corporales, entre otros) que dispone el Poder Judicial; en coordinación con el Departamento de Prensa y Comunicación, la Dirección de Tecnología de la Información (Sedes Regionales) y las Administraciones Regionales. ● Brindar colaboración a Conamaj y al CACMFJ en la implementación y seguimiento a las variables del modelo de juzgados abiertos que corresponden. ● Involucrar a las Comisiones de Personas Usuarias en el proceso de implementación de las variables de este modelo, así como las actividades de rendición de cuentas que realice el Consejo de Administración.

Oficina	Responsabilidades
Administraciones Regionales	<ul style="list-style-type: none"> ● Las Administraciones Regionales fungirán como órgano de apoyo de la implementación del Modelo de Juzgados Abiertos. Por ello, deben apoyar y acompañar a los despachos involucrados durante el proceso, en la medida de sus competencias y de acuerdo con los recursos presupuestarios disponibles. Este tipo de apoyo está vinculado a logística de actividades, préstamo de salas para capacitaciones, contactos o comunicaciones con el Consejo de Administración u otras instituciones, préstamo de vehículos, entre otras acciones que se definirán conjuntamente, siempre en el marco de las posibilidades institucionales y presupuestarias. ● Apoyar y asesorar a los despachos en la formulación de sus PAOs mediante la sugerencia de ideas, objetivos, metas y actividades vinculadas con la Política de Justicia Abierta. ● Comunicar al Consejo de Administración de la implementación de este modelo.
Departamento de Prensa y Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ● Apoyar en la difusión de las actividades y acciones que se realicen en la implementación de este modelo de despacho, tanto para comunicación interna, como externa. ● Enlazar a los juzgados con medios de comunicación locales para promover la interacción con medios. ● Promover una capacitación en vocería a jueces y juezas, a fin de que estén preparados para la interacción con los medios locales, la cual deberá darse apegada a la legalidad y trato igualitario hacia todos y todas. ● Actualizar periódicamente la base de datos de medios de la localidad, en donde se ubiquen los despachos y establecer un canal de comunicación con el Juzgado, a fin de que se tenga conocimiento de la interacción que se dé con los medios de comunicación de la región. ● Publicitar información que soliciten los juzgados como: horario de atención, de audiencias, capacitaciones, giras y charlas en comunidades, atenciones in situ, entre otras. ● Incorporar a los despachos que participen en la implementación del presente modelo, en la programación de actividades de cocreación, a fin de que en conjunto con el Despacho y con fuerzas vivas de la comunidad se analicen y definan las mejores alternativas de difusión que hay en la localidad, para publicar las informaciones que soliciten los juzgados, tomando en cuenta los canales, capacidad del Juzgado y recursos disponibles, para que se garantice la sostenibilidad.

Oficina	Responsabilidades
<p>Centro de Información Jurisprudencial</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar capacitación sobre la implementación del manual de lenguaje claro a los despachos judiciales parte de esta iniciativa. • Anonimizar sentencias con el fin de cumplir con los criterios de protección de datos personales. • Asesorar en la revisión de las sentencias de los despachos participantes elegidas para valoración de cumplimiento de estándares de Lenguaje Claro.









[Elaboración propia a partir de propuesta de modelo de juzgados abiertos \(2022\)](#)

Al finalizar el 2022 ya se contaba con una propuesta de Modelo de Juzgados Abiertos cocreada y validada por los diferentes actores institucionales. La propuesta incluía una definición conceptual, propuesta de acciones y variables tomadas de los talleres previos de cocreación y herramientas claras para el monitoreo, seguimiento y evaluación.

No obstante, aún quedaban incertidumbres sobre ciertas cuestiones de la propuesta, como por ejemplo la designación de un juzgado abierto a partir de cantidad de acciones realizadas y los mecanismos de evaluación, así como la sostenibilidad del proceso, y no se sabía con certeza cómo podía implementarse el modelo y cómo iba a ser recibido por los juzgados. Por esta razón, era importante realizar un plan piloto que permitiera analizar el proceso y considerar los cambios que fueran necesarios para robustecerlo a partir de la experiencia real y lecciones aprendidas.

III. Plan Piloto para la implementación del Modelo de Juzgados Abiertos

A inicios del 2023 se creó una hoja de ruta para iniciar con la implementación del plan piloto del Modelo de Juzgados Abiertos, en esta se definieron los pasos a seguir:
Esquema 1: Hoja de ruta de implementación del Plan Piloto

 Enero	<ul style="list-style-type: none">Definición de juzgados
 Febrero	<ul style="list-style-type: none">Implementación de sondeos a personas usuariasSensibilización y capacitación
 Marzo	<ul style="list-style-type: none">Aplicación de diagnósticos a los juzgadosAnálisis de resultados de encuestas a personas usuariasConstrucción de planes de trabajo con los juzgados
 Abril - julio	<ul style="list-style-type: none">Implementación del plan de trabajo por parte de cada juzgado
 Agosto	<ul style="list-style-type: none">Valoración de plan de trabajo
 Setiembre - Diciembre	<ul style="list-style-type: none">Implementación de plan de trabajo
 Enero - Febrero 2024	<ul style="list-style-type: none">Valoración final de Plan piloto y del documento del Modelo
 Mayo 2024	<ul style="list-style-type: none">Finalización de Plan Piloto

Elaboración propia (2023)

A continuación, se mostrará cómo se desarrolló cada una de las etapas mencionadas en el esquema anterior a lo largo de la implementación del Plan Piloto del Modelo de Juzgados Abiertos.

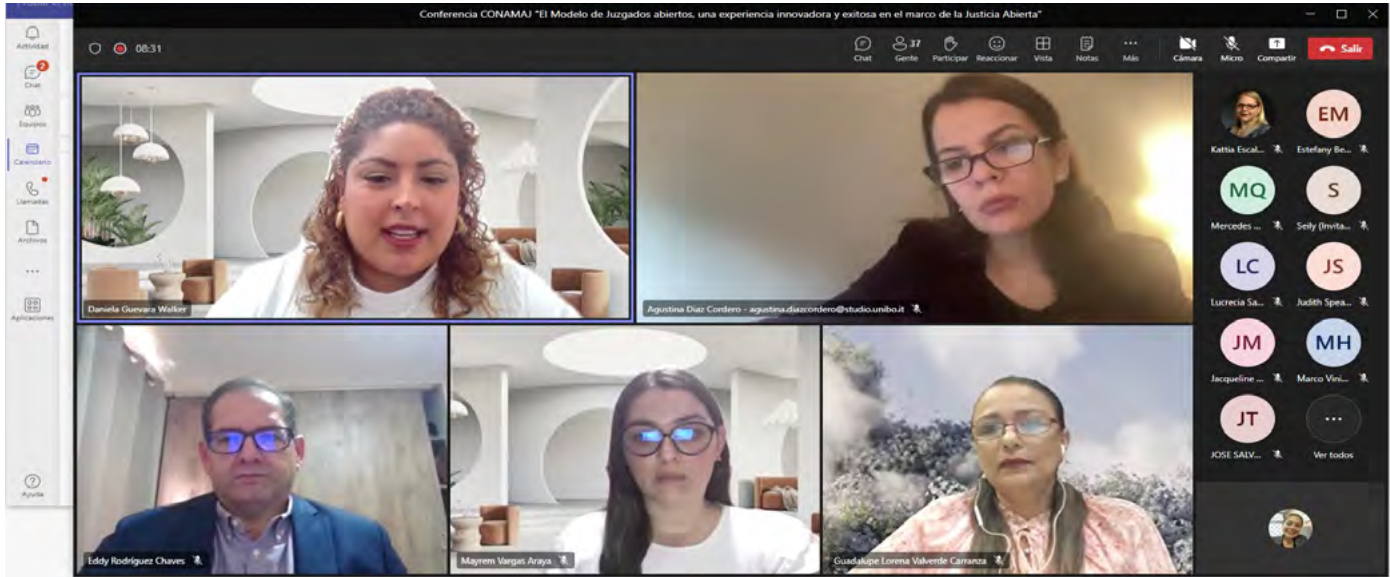
Paso 1: Definición de juzgados

La Dirección de Planificación y el CACMFJ propusieron juzgados que cumplieran con los criterios establecidos en el Modelo, a partir de los resultados de la metodología MAIC y el perfil colaborador de las personas funcionarias de los despachos. Estos fueron los siguientes:

- Juzgado Contravencional de San Mateo
- Juzgado de Tránsito de Cartago
- Juzgado Agrario del II Circuito Judicial de San José
- Juzgado contra la Violencia Doméstica y Protección Cautelar de San Carlos
- Juzgado de Pensiones Alimentarias de Heredia
- Tribunal Penal de Puntarenas
- Tribunal Penal de Cañas

En esta etapa se invitó al personal de todos estos despachos a participar de una sesión virtual donde se abordaría el tema de justicia abierta, su importancia, el Modelo de Juzgados

Abiertos y su objetivo, así como los pasos a seguir para participar del Plan Piloto. En esta sesión participaron únicamente del Juzgado de Violencia Doméstica de San Carlos, el Juzgado de Tránsito de Cartago y el juzgado de Pensiones Alimentarias de Heredia, quienes indicaron interés en el Modelo, pero solicitaron tiempo para consultarlo con el personal del despacho.



Durante la implementación del Modelo este último paso de consulta al personal fue fundamental, pues se requiere del compromiso y apropiación de todo el despacho para poder llevar a cabo de manera exitosa la implementación del Modelo. Este no depende únicamente del juez o jueza coordinador, pues la justicia abierta significa un cambio de paradigma en la gestión judicial y esto requiere de una labor conjunta y coordinada por parte de todo el personal del juzgado para traducirlo en acciones concretas que impacten finalmente en la forma en que se relacionan con las personas usuarias y el servicio público que se brinda.

Contando con el interés de los 3 juzgados indicados se procedió a solicitar reuniones con gestorías por materia y comisiones institucionales de violencia doméstica, familia y penal. Estas son instancias institucionales que participan de la gobernanza técnica del aparato jurisdiccional. Estas reuniones fueron muy exitosas y se contó con el visto bueno de las mismas para dar continuidad al proceso.

En la Comisión de Violencia Doméstica la jueza coordinadora del Juzgado contra la Violencia Doméstica y Protección Cautelar de Alajuela en ese momento, se interesó en el proyecto y solicitó unirse también a la implementación del Plan Piloto. Para entonces, el juzgado estaba en el proceso de implementación del Modelo de Mejora Continua, lo que permitiría un enfoque distinto en el abordaje del despacho y analizar posteriormente si era estrictamente necesario mantener como criterio de selección de los juzgados ser parte del Modelo de Abordaje Continuo, así como tener la calificación de “Excelente” según la metodología MAIG, o más bien si esto no era necesario para el éxito del Modelo de Juzgados Abiertos.

Es importante señalar que la única observación que hubo al Modelo y al proceso de implementación por parte de las Comisiones y las Gestorías fue sobre el cuidado en balancear el principio de transparencia y acceso a la información pública con la protección

de datos personales, en especial en materia penal o violencia doméstica, pues además del mandato legal de la privacidad de algunos asuntos o información sensible, se debe tener el cuidado de no vulnerabilizar a las víctimas. Esta observación se acogió y se decidió que la información que se iba a procurar transparentar en los despachos tenga que ver con la agenda y la gestión propia del juzgado, como audiencias, indicadores de gestión, contactos de la oficina, entre otros que no se consideraran datos sensibles ni violenten la legislación en materia de protección de datos.

Con lo anterior, se acordó el inicio oficial del Plan Piloto para mayo de 2023 con los siguientes juzgados.

- Juzgado contra la Violencia Doméstica y Protección Cautelar de San Carlos
- Juzgado contra la Violencia Doméstica y Protección Cautelar de Alajuela
- Juzgado de Pensiones Alimentarias de Heredia
- Juzgado de Tránsito de Cartago

Paso 2: Implementación de sondeos a personas usuarias

En atención al indicador definido en el Modelo de Juzgados Abiertos referente al porcentaje de avance en la percepción de las personas usuarias sobre justicia abierta, la Contraloría de Servicios acordó realizar sondeos a personas usuarias para conocer su percepción del servicio en relación con acciones de justicia abierta. Esto debía aplicarse al inicio del plan piloto para tener una línea base y un nuevo sondeo al finalizar el pilotaje, de forma tal que se pudiera evaluar el avance de la percepción tal y como lo señala el indicador.

Debido a que los juzgados no cuentan con base de datos de personas usuarias a quienes se les pueda aplicar encuestas, sondeos o invitarles a grupos focales, se debía iniciar con la recopilación de esta información. Primero, se construyó una boleta de consentimiento informado para solicitar información de contacto a las personas usuarias de los cuatro juzgados que quisieran contestar las encuestas. Cada Juzgado debía recopilar la información y remitir las boletas a las respectivas Contralorías de Servicios.

Imagen 1: Boleta de consentimiento informado

El formulario de consentimiento informado está encabezado por los logos de CONAMAJ y el Poder Judicial, así como por los logos de la Contraloría de Servicios y el Poder Judicial. El título central es "CONSENTIMIENTO INFORMADO". El texto principal indica que el usuario autoriza a Conamaj y la Contraloría de Servicios del Poder Judicial para aplicar encuestas y sondeos sobre la prestación de servicios. Incluye campos para el número de identificación, el número telefónico y el correo electrónico. Al final, se menciona la Ley N°8968 que garantiza el derecho de acceso, rectificación y supresión de datos personales.

Elaborada por la Contraloría de Servicios y Conamaj (2023)

Para definir la cantidad de sondeos a aplicar, la Contraloría de Servicios hizo un análisis del número de expedientes nuevos entrados por juzgado en el 2022, con ese dato se definió cuál debía ser el número de la muestra y aplicar el sondeo al 5% del total. Entonces, para tener una muestra confiable se debía aplicar el sondeo a 52 personas por juzgado.

Tabla 7: Muestra de juzgados abiertos

Materia	Número de expedientes nuevos en juzgados de la materia en 2022 (Según Observatorio Judicial) (poblacion)	Muestra nacional por materia	Muestra en Juzgados piloto (5% del total)
Pensiones Alimentarias	34283	1035	52
Violencia Doméstica	49518	1045	52
Tránsito	64573	1050	53

Elaborado por la Contraloría de Servicios (2023)

La recolección de estos datos se dio entre los meses de febrero y marzo de 2023, por aproximadamente tres semanas; sin embargo, este proceso no estuvo exento de retos. Mientras el juzgado de Heredia y el Juzgado de Cartago no presentaron dificultades para recopilar las boletas de consentimiento informado, este no fue el panorama de los juzgados de Alajuela y San Carlos, quienes enfrentaron más dificultades debido a la carga de trabajo propia del despacho y la carencia de herramientas por parte del personal para consultar sobre la recopilación de datos y un consentimiento informado.

A partir de las boletas recopiladas se creó una lista de un total de 583 contactos. En ese sentido, Heredia y Cartago recopiló más de 200 boletas cada uno, mientras las muestras de San Carlos y Alajuela fueron de 32 y 4 respectivamente. Esto sin duda afectaría los resultados del sondeo ya que no se contaba con una muestra suficiente que permitiera datos confiables.

Para continuar con el proceso, la Contraloría de Servicios construyó una guía de preguntas para los sondeos que fueran orientadas para conocer la percepción de las personas usuarias en materia de justicia abierta y sus principales necesidades o inquietudes en este tema. La guía de preguntas se elaboró de acuerdo con cada variable del modelo, siendo que hay preguntas específicas en interacción y diálogo, incidencia ciudadana, lenguaje claro, colaboración interinstitucional y transparencia. Esta guía fue revisada y enriquecida por Conamaj para que incluyera la perspectiva de justicia abierta.

A continuación, se presentan, a modo de ejemplo, las preguntas definidas para la variable de interacción y diálogo.

Tabla 8: Ejemplo de cuestionario para encuestas a personas usuarias en interacción y diálogo

****Interacción y diálogo e incidencia****

Aspecto a evaluar	1	2	3	4	5	No sabe / no aplica
Considero que el juzgado se ha dado a conocer en mi comunidad y las personas fácilmente identifican la función que realiza						
Si tengo sugerencias del servicio del juzgado sé con claridad dónde puedo acudir para expresarlas						
Si tengo sugerencias del servicio del juzgado confío en que van a ser tomadas en cuenta y van a implementar las mejoras necesarias						
Es sencillo establecer contacto y mantener una comunicación fluida con el juzgado						

Elaborado por la Contraloría de Servicios (2023).

Entre marzo y abril de 2023 se inició la aplicación de los sondeos con una muestra de 209, de los cuales se realizaron 141:

Tabla 9: Sondeos realizados a personas usuarias para línea base

Nombre de la oficina	Cantidad de encuestas por realizar	Cantidad de encuestas realizadas
Juzgado de Pensiones Alimentarias de Heredia	52	53
Juzgado de Tránsito de Cartago	52	52
Juzgado contra la Violencia Doméstica de San Carlos	52	32
Juzgado contra la Violencia Doméstica de Alajuela	52	4
Total	209	141

Elaborado por la Contraloría de Servicios (2023)

Se obtuvieron un total de 141 respuestas, un 38% de hombres y un 62% de mujeres, al analizarlo por materia, destaca mayor presencia de mujeres en los juzgados contra la violencia doméstica y pensiones alimentarias (a excepción de Alajuela que solo se obtuvieron 4 respuestas por lo que no es representativo).

Con respecto al grado educativo, en los juzgados contra la Violencia Doméstica y Pensiones Alimentarias destacan personas con grado académico de primaria y secundaria, a diferencia del Juzgado de Tránsito de Cartago, donde el 35% cuenta con educación universitaria completa. Por otra parte, del total de encuestas realizadas, un 4% correspondió a personas adultas mayores para un total de 12 personas de las 141, por oficina y tipo de condición de vulnerabilidad se visualizan de la siguiente manera:

Tabla 10: Datos de personas en condición de vulnerabilidad sondeadas

Oficina	Personas adultas mayores	Personas migrantes	Personas en condición de discapacidad
Juzgado contra la Violencia Doméstica de Alajuela	1		
Juzgado contra la Violencia Doméstica de San Carlos	2	1	1
Juzgado de Pensiones Alimentarias de Heredia		2	
Juzgado de Tránsito de Cartago	3	1	
Total	12 personas con condición de vulnerabilidad		

Elaborado por la Contraloría de Servicios (2023)

Los resultados de los sondeos la Contraloría de Servicios los sistematizó y presentó en una escala de 1 a 5, siendo 1 “Nada de acuerdo” y 5 “Muy de acuerdo”.

Tabla 11: Promedios generales de los sondeos

Juzgado	Promedio general por juzgado con respecto a los enunciados
Juzgado contra la Violencia Doméstica de Alajuela	4,14
Juzgado contra la Violencia Doméstica de San Carlos	3,77
Juzgado de Pensiones Alimentarias de Heredia	3,28
Juzgado de Tránsito de Cartago	3,13

Elaborado por la Contraloría de Servicios (2023)

A partir de los resultados de los sondeos, la Contraloría de Servicios (2023) presentó un informe con los resultados sistematizados y un listado de los principales hallazgos, siendo los siguientes:

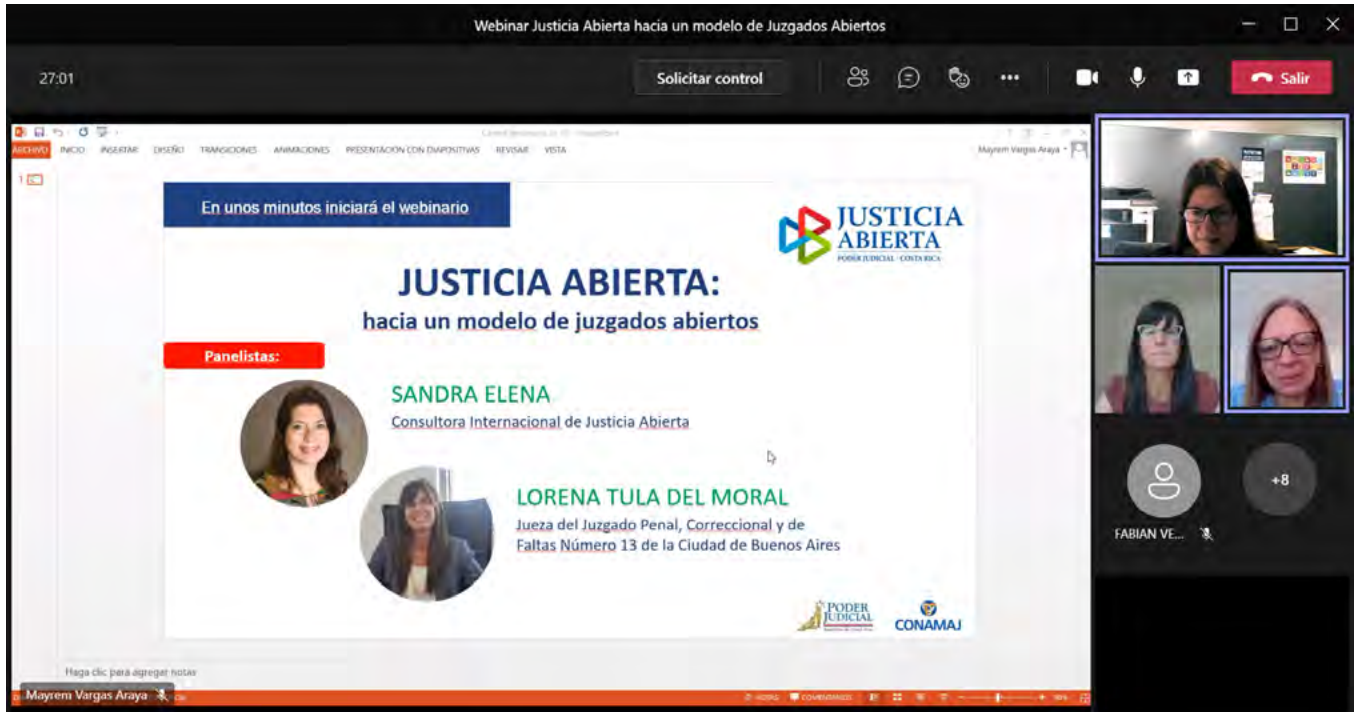
- Con respecto a la proyección del juzgado y la apertura a sugerencias destaca la necesidad de informar más a las personas usuarias cómo pueden incidir en el quehacer de los juzgados por medio de sugerencias al servicio, pues existe desconocimiento del tema y de dónde pueden acudir para sugerir mejoras, asimismo los juzgados deben idear formas de darse a conocer en las comunidades al ser el segundo factor con menor puntuación. Las personas usuarias recomiendan implementar charlas y talleres en centros educativos y espacios comunitarios.
- Difícilmente las personas encuentran información al llegar al juzgado que le permita conocer la agenda diaria de la oficina, pantallas y pizarras informativas con este tipo de información no son el fuerte de los juzgados encuestados y si cuentan con ellas las personas no las perciben en su visita.
- Las redes sociales son el principal canal por el que las personas usuarias se comunican y prefieren recibir información acerca de los servicios de los juzgados.
- Los canales escritos son los que presentan mayores retos en el uso de lenguaje claro y sencillo, en especial las sentencias.
- El concepto de rendición de cuentas es muy poco conocido y las personas no saben si los juzgados rinden cuentas o no ni cómo o dónde informarse acerca de esto.
- Muy pocas personas brindan sugerencias de mejora en el servicio, por lo que, si se espera mejorar este aspecto, se requiere de incentivos y motivaciones.

A partir de estos resultados, Conamaj y el CACMFJ solicitaron a la Contraloría de Servicios que se presentara la información de forma más gráfica e individual para hacer una devolución a cada uno de los juzgados, pues esto debía servir de insumo para los planes de trabajo que realizara cada uno en la implementación del plan piloto. La Contraloría de Servicios presentó cuatro infografías con los resultados de cada juzgado de manera gráfica y comprensible para cada uno. Con ello, los Juzgados de Violencia Doméstica de San Carlos y Alajuela solicitaron más tiempo para expandir su base de datos y volver a solicitar boletas de consentimiento informado, pues con una muestra tan pequeña sentían que no reflejaba la realidad de los despachos.

Así se extendió el plazo por tres semanas más y con el apoyo de las Contralorías de Servicios regionales, ambos despachos pudieron ampliar sus bases de datos y cumplir con la meta de 52 muestras. Sin embargo, los resultados no fueron muy distintos de los iniciales. Los comentarios finales iban en la misma línea de los otros despachos, no se percibía acercamiento del despacho a la ciudadanía.

Es importante recalcar que estos sondeos se basan en conocer la percepción de las personas usuarias sobre un tema, en este caso acciones vinculadas a la justicia abierta, pero esto no necesariamente refleja la realidad del despacho ni su nivel de efectividad en el trabajo; es decir, independientemente de las acciones que realiza el despacho, la percepción de las

personas usuarias puede cambiar o no. No obstante, los resultados presentados en esta ocasión sí invitan a cuestionarse cómo se presenta la información a la ciudadanía, si se están realizando acciones desde la visión institucional únicamente y la forma en que se miden esas acciones, pues la cantidad de acciones o actividades que se implementen no necesariamente impactan en la percepción ciudadana.



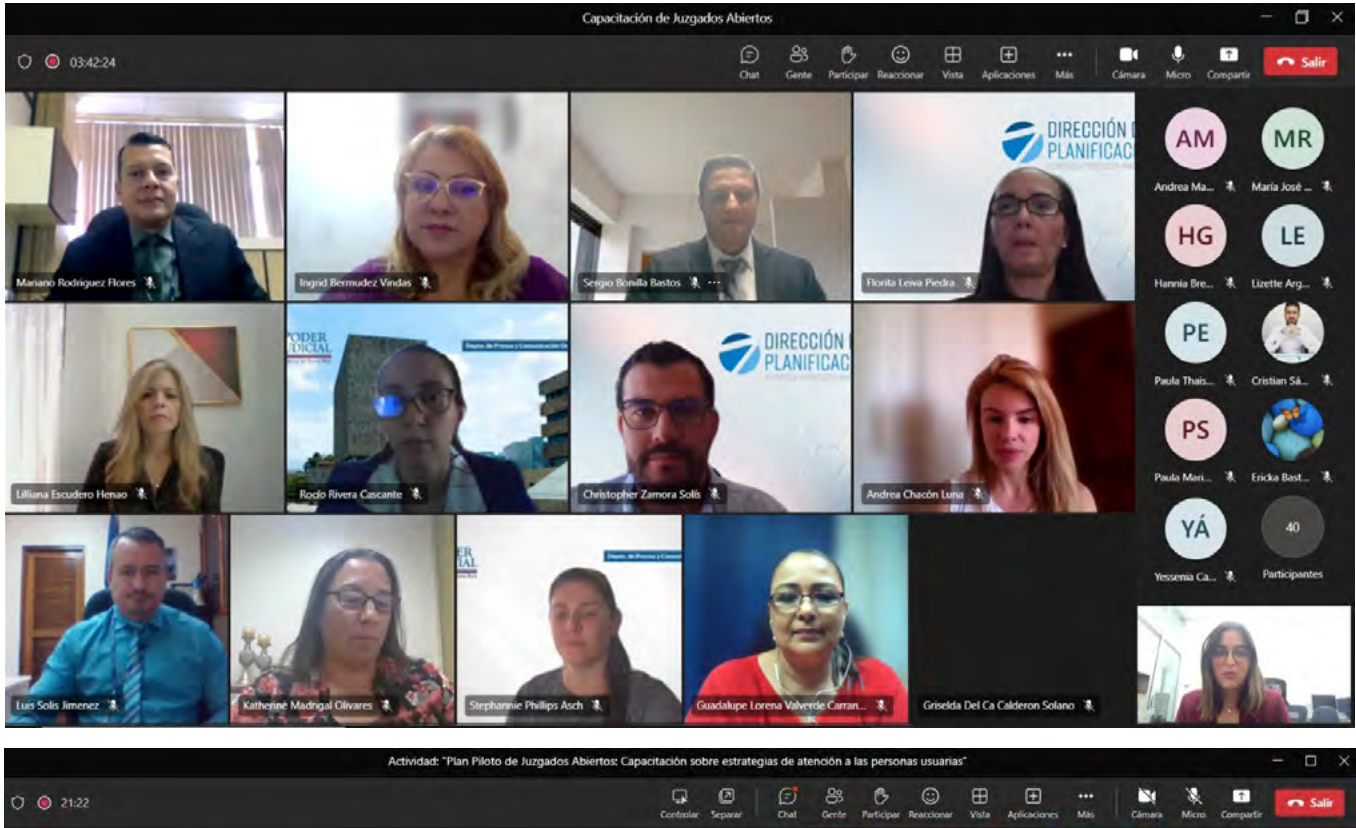
Paso 3: Sensibilización y capacitación

Al iniciar el plan piloto, se desarrolló un proceso de capacitación integral dirigido al personal de los cuatro juzgados involucrados. El enfoque principal de estas sesiones fue la justicia abierta, sus principios fundamentales, la propuesta del modelo y su proceso de implementación. Para facilitar la participación sin interrumpir el servicio regular, las capacitaciones se ofrecieron en dos sesiones idénticas, permitiendo la división del personal.

Además del personal judicial, participaron en estas capacitaciones representantes de las administraciones regionales, las oficinas de la Contraloría de Servicios y profesionales destacados de la Dirección de Planificación de los circuitos judiciales. La inclusión de estos actores fue clave, ya que desempeñan un rol activo en la implementación del Modelo de Juzgados Abiertos.

Durante la fase de implementación del piloto, se promovió la inscripción del personal en el curso virtual de Justicia Abierta ofrecido por la Escuela Judicial. También se organizaron otras capacitaciones virtuales en áreas de interés, como la presentación sobre el Juzgado Penal, Correccional y de Faltas Número 13 de la Ciudad de Buenos Aires, uso de lenguaje claro y metodologías participativas para la rendición de cuentas.

En colaboración con la Contraloría de Servicios, se impartió una capacitación sobre estrategias de atención a las personas usuarias. Adicionalmente, se incentivó la participación en el curso virtual “Participación ciudadana: principio de la justicia abierta”, disponible en la plataforma C@pacitate de la Dirección de Gestión Humana.



A lo largo de la implementación, se identificó la necesidad de ampliar la formación en temas como planificación y elaboración de indicadores, estrategias de participación ciudadana y mejores prácticas en justicia abierta. Las personas juzgadoras que implementaron el plan piloto manifestaron la carencia de espacios de intercambio con otros despachos, lo que dificultaba el conocimiento mutuo de las acciones emprendidas.

No obstante, también se identificaron desafíos importantes. Debido a la carga laboral del personal judicial, las capacitaciones deben ser virtuales y con una interacción limitada, ya que los participantes deben continuar con sus tareas diarias. Esto plantea dificultades para medir el impacto real de la formación y la adquisición de los conocimientos esperados. Además, la programación de estas capacitaciones resulta complicada por las limitaciones de agenda, lo que impide una mayor regularidad en su impartición.

Finalmente, se concluyó que para el éxito de la implementación del Modelo de Juzgados Abiertos es esencial desarrollar un paquete instruccional integral que cubra todos los temas pertinentes. Asimismo, se requiere la creación de inducciones especializadas para asegurar un desarrollo continuo y efectivo del modelo.

Paso 4: Aplicación de diagnósticos a los juzgados

La aplicación de un diagnóstico previo fue crucial para conocer el panorama de los cuatro juzgados involucrados en el plan piloto, según el instrumento presentado en la Tabla 5 de este documento. Este diagnóstico permitió identificar las acciones que los juzgados ya realizaban en materia de justicia abierta y analizar las áreas de mejora necesarias para la implementación del modelo.

Ninguno de los juzgados tenía un conocimiento profundo sobre la Política de Justicia Abierta, aunque la mayoría reconoció haber tenido un primer acercamiento durante las capacitaciones impartidas en el marco del plan piloto. En palabras del Juzgado de Tránsito de Cartago (2023): “El acercamiento es reducido y es necesaria la apropiación del tema, sus principios y ejes de trabajo para implementar la justicia abierta de forma óptima y amplia”.

En cuanto a la interacción y el diálogo con la ciudadanía, solo los juzgados de violencia doméstica tenían experiencia previa en la realización de charlas comunitarias, y uno de ellos, el Juzgado de Violencia Doméstica de Alajuela, participaba en ferias informativas. Este juzgado señaló: “El despacho ha desarrollado acciones en esta línea, como la feria llevada a cabo el 8 de marzo” (2023).

Respecto a la coordinación interinstitucional, los cuatro juzgados realizaban diversas acciones. Los juzgados de violencia doméstica indicaron su participación activa en redes interinstitucionales y en los Comités locales para la atención inmediata y el seguimiento de casos de alto riesgo por violencia contra las mujeres (CLAIS). Los juzgados de pensiones alimentarias y de tránsito, por su parte, colaboraban regularmente con la Fuerza Pública y la policía de tránsito, respectivamente. No obstante, todos reconocieron que existían oportunidades para fortalecer estas alianzas y optimizar el uso de recursos. Como comentó el Juzgado de

Violencia Doméstica de San Carlos (2023): “Hace 24 años funciona la RED, y este juzgado participa activamente. Se realizan reuniones una vez al mes”.

En cuanto a la implementación de estrategias de lenguaje claro, solo el Juzgado de Violencia Doméstica de Alajuela reportó acciones concretas en esta área, aunque los otros juzgados manifestaron interés en mejorar. Según este juzgado, “se explica la naturaleza del proceso en audiencia, se proporciona un cuadro de lectura fácil en las sentencias y se ha confeccionado un panfleto informativo en lenguaje sencillo” (2023).

Respecto a la incidencia ciudadana, todos los juzgados confirmaron coordinar sus acciones con las Contralorías de Servicios, aunque solo el Juzgado de Pensiones Alimentarias de Heredia destacó la implementación de un proceso adicional, en el que proporcionan una devolución directa a las personas usuarias sobre la solución de sus inconformidades. Este juzgado señaló: “Se comunicó a la persona cómo se gestionó su inconformidad y cómo se pretende solucionar la situación” (2023).

En términos de transparencia, los cuatro juzgados indicaron que exhiben sus indicadores de gestión de manera visible y presentan informes anuales al Consejo de Administración. Sin embargo, no realizan acciones proactivas adicionales en esta área, salvo el Juzgado de Alajuela, que destacó su uso de lenguaje claro como un mecanismo para fomentar la transparencia.

Los diagnósticos iniciales revelaron que los juzgados ejecutaban pocas acciones de justicia abierta y que muchas de estas no se reconocían explícitamente como tales, sino como parte de la gestión cotidiana. Esta información fue esencial para el equipo de Conamaj y el CACMFJ, ya que proporcionó una guía para identificar oportunidades de mejora y fortalecer las acciones necesarias para la implementación del modelo. A partir de los resultados del diagnóstico, se observó la siguiente cantidad de acciones de justicia abierta implementadas en cada juzgado:

Tabla 12: Resultado de los diagnósticos iniciales: cantidad de acciones de justicia abierta por juzgado

Juzgado	Cantidad de acciones realizadas
Juzgado de violencia doméstica de San Carlos	2
Juzgado de violencia doméstica de Alajuela	3
Juzgado de pensiones alimentarias de Heredia	3
Juzgado de tránsito de Cartago	2

Elaboración propia a partir de los diagnósticos aplicados por el equipo de Conamaj

El diagnóstico fue un insumo valioso en esta etapa inicial del plan piloto, ya que permitió definir con claridad las áreas de mejora y las acciones a fortalecer para una implementación más efectiva del Modelo de Juzgados Abiertos.

Paso 5: Construcción de los planes de trabajo con los juzgados

El personal de CONAMAJ y el CACMFJ implementó una estrategia integral de acompañamiento y apoyo individualizado a los cuatro juzgados piloto, promoviendo acciones innovadoras orientadas al acercamiento con las comunidades y las personas usuarias. Este enfoque participativo permitió la cocreación de planes de trabajo específicos, adaptados a las necesidades y potencialidades identificadas en cada juzgado a través de diagnósticos iniciales.

Cada juzgado, de acuerdo con su contexto particular, definió acciones y metas concretas para mejorar sus prácticas actuales o implementar nuevas iniciativas:

Heredia y Alajuela:



Estos juzgados señalaron como área de mejora la comunicación directa con las personas usuarias, un ámbito que nunca habían explorado. Por ello, incluyeron en su plan de trabajo la organización de charlas informativas dirigidas a las personas que utilizan sus servicios y enlaces con las oficinas de la mujer de las municipalidades. Estas charlas no solo buscan aclarar dudas y orientar, sino también fortalecer la confianza y la percepción de accesibilidad del sistema judicial.

Cartago:



En este juzgado se identificó la necesidad de fortalecer la coordinación con actores clave de la comunidad, como los comercios locales y la municipalidad. Como resultado, integraron acciones específicas de articulación con estas entidades, promoviendo un modelo colaborativo que responde a las necesidades locales y fomenta una red de apoyo en el cantón.

San Carlos:



Aunque este juzgado ya realizaba actividades de difusión en las comunidades, decidió ampliar su alcance mediante la incorporación de estrategias de comunicación con medios locales, con el objetivo de alcanzar una mayor divulgación de la información judicial y fortalecer la transparencia de sus actuaciones ante la comunidad.

Además de las acciones específicas, los cuatro juzgados compartieron objetivos comunes que reflejan un compromiso con la mejora continua y la innovación:

Lenguaje Claro:

Se priorizó la adopción del lenguaje claro en la redacción de sentencias y otros documentos judiciales, asegurando que la información sea comprensible para todas las personas usuarias, independientemente de su nivel educativo o conocimiento técnico.

Material Informativo:

Cada juzgado asumió el compromiso de desarrollar material educativo, como folletos y guías prácticas, que expliquen de forma accesible los derechos y procesos judiciales. Este material será utilizado en actividades de difusión y estará disponible en los despachos.

Pantallas Informativas:

Para fortalecer la comunicación visual y la orientación en los despachos, los juzgados incorporaron en su plan de trabajo la adquisición e instalación de pantallas que divulgarán información relevante, como horarios de atención y requisitos para trámites.

Paso 6: Valoración del plan de trabajo

Con la cooperación del National Center for State Court (NCSC) se contó con la colaboración de Sandra Elana, experta internacional quien hizo una valoración intermedia del plan piloto. En su primera visita la consultora realizó visitas a los cuatro despachos donde conversó con el personal y pudo revisar los planes de trabajo a detalle.

En su informe la consultora internacional realizó las siguientes valoraciones con respecto a los planes de trabajo:

- Diseño de las actividades: el modelo postula un listado de posibles acciones específicas para cada variable, pero no establece suficiente claridad sobre estas últimas, ni tampoco una estrategia de mitigación de riesgos para atender a cuestiones ya sea estructurales o coyunturales que obstaculicen el alcanzar las metas propuestas. Por ejemplo, la variable de Interacción y Diálogo plantea como actividades la realización de capacitaciones a integrantes de las comisiones de personas usuarias, o la implementación de herramientas que permitan la recopilación de las opiniones y sugerencias de las personas usuarias, pero no toma del todo en consideración la dificultad que puede entrañar lograr una participación activa de la ciudadanía, ni tampoco establece la necesidad ni los medios para garantizar la accesibilidad o la

efectividad de estas actividades. De esta manera, podría darse una situación en la cual un Juzgado organice una capacitación sin tener incidencia alguna o impacto, pero que al cumplir con su realización cumpla la meta pactada en el Plan de Trabajo y se considere que cumple con el objetivo planteado, o que un Juzgado implemente una encuesta de satisfacción y que las respuestas no sean procesadas ni aprovechadas para plantear ninguna mejora, pero que al haberse hecho la encuesta la meta pueda darse por cumplida. En este sentido, se recomienda establecer criterios más claros de éxito que permitan un seguimiento mayor a fin de buscar garantizar una mayor eficacia de las actividades propuestas.

- Monitoreo, evaluación y aprendizaje: mientras que el MJA establece criterios claros para medir el desempeño de cada Juzgado en la implementación, no parecen existir criterios que midan la eficacia de la implementación en términos globales. El MJA no plantea un mecanismo ni criterio global de monitoreo, evaluación y aprendizaje establecido que permita generar conclusiones o aprendizajes comunes en base a criterios objetivos o de resultado. Se recomienda, en este sentido, transitar hacia la definición de un marco lógico común para el monitoreo y la evaluación que permita hacer un seguimiento generalizado de la implementación del modelo no a modo individual de cada despacho, sino agregado. Para sustanciar estas evaluaciones podría aprovecharse la herramienta de los Planes Anuales Operativos, herramienta que, si bien no está diseñada específicamente la evaluación de impacto, utiliza una plantilla con la que los juzgados están familiarizados y para la cual cada despacho y oficina establece mecanismos propios de seguimiento y evaluación de las metas establecidas. Por otra parte, se recomienda contemplar como opción buscar apoyatura adicional para la evaluación en metodologías de monitoreo y evaluación participativas.
- Perspectiva de poblaciones desaventajadas: El MJA establece actividades y principios de acción claros y la opinión de personas usuarias fue tenida en cuenta para el diseño de los distintos planes de trabajo mediante la realización de una encuesta inicial con colaboración de la Contraloría de Servicios. No obstante, no se identifica con claridad en el diseño de las actividades a las personas o comunidades destinatarias finales de las actividades a llevar a cabo, en particular a aquellas que pueden ser más beneficiadas por un incremento en su nivel de acceso a justicia (mujeres, personas LGBTQ+, pueblos indígenas, personas de bajos recursos). En este sentido, se recomienda añadir de manera más clara la perspectiva de estas poblaciones y comunidades vulnerables a la propuesta de actividades a realizar, a fin de poder priorizar su experiencia con la justicia para el diseño de las iniciativas de apertura en el marco del modelo.

A partir de lo anterior, la consultora llegó a las siguientes conclusiones:

- Otra acción que reviste urgencia es, en cuanto a la estructura e implementación de los Planes de Trabajo de cada Juzgado, mejorar la organización del marco lógico, especificando claramente cada elemento, tal como actividades, indicadores, responsables, plazos y observaciones. En particular, se destaca la importancia de incluir líneas de base que reflejen el estado inicial de las actividades propuestas para poder medir mejor el avance de cara a los objetivos propuestos en cada variable.

- Se propone, en el mediano plazo, también incorporar una perspectiva más clara y específica hacia las poblaciones desaventajadas en la propuesta de actividades, priorizando su experiencia con la justicia para el diseño de iniciativas en el marco del MJA.

Por ello, a partir de las recomendaciones, se procedió a definir una nueva plantilla para establecer los planes de trabajo de los juzgados, de modo tal que permita realizar un mejor seguimiento y posterior evaluación de las actividades. Esta nueva plantilla incluye las siguientes líneas: variable del modelo, objetivo de la variable, metas, acciones para ejecutar, indicadores, responsables, plazo estimado para la implementación, acciones ejecutadas, fecha en se ejecutó, estado de la meta, fuente de verificación y observaciones.

Tabla 13: Ejemplo de matriz para plan de trabajo y seguimiento

Plan de Trabajo											
Modelo de Juzgados Abiertos											
Plan de Trabajo							Seguimiento del Plan				
Variable del Mod	Objetivo de la variat	Metas	Acciones para ejecut	Indicadores	Responsables	Plazo estimado para la implementa	Acciones ejecutadas	Fecha en que se ejec	Estado de la meta	Fuente de verificación	Observaciones
1. Interacción y diálogo	Promover una comprensión en las personas de la comunidad sobre la labor que realiza el despacho, mediante la creación de espacios de interacción y diálogo con la ciudadanía.	Al finalizar el 2023 se haya diseñado un brochure informativo sobre el servicio que brinda el despacho	Se consulte a las personas usuarias los temas de mayor interés para incluirlos en el brochure, mediante una encuesta.	Cantidad de brochures diseñados e impresos	Juzgado y Administración (se consulta sobre le contenido presupuestario para impresiones)	Agosto	Se realizaron los brochures y se imprimieron 200 que han sido entregados a los usuarios	31/7/2023	Finalizado	Confabación de material.	
		Al finalizar el 2023 se haya realizado un registro de gestiones solucionadas en los escritos a partir de llamadas telefónicas a personas usuarias.	Se revise la gestión del usuario y se haga llamadas a fin de corregir solicitudes de vital importancia, como salidas, temas de detenidos entre otros.	La realización del registro de gestiones solucionadas	Juzgado PA	Junio, julio, agosto, septiembre, octubre, noviembre y diciembre	Se han realizado gestiones vía telefónicas.	30-06-2023, 31-07-2023, 31-08-2023, 30-09-2023, 31-10-2023, 30-11-2023 y 22-12-2023	Finalizado	Minuta de reunión	
		Al finalizar el 2023, se hayan realizado 2 charlas a personas usuarias, una coordinada con la Oficina de la Mujer de la Municipalidad y otra con la Comisión de Personas Usuaris	Mediante presentación y participación de Jueces se proceda a dar dos charlas informativas y de uso del sistema de Gestión en Línea	Cantidad de charlas realizadas a personas usuarias.	Juzgado de Pensiones, Contraloría de Servicios, Administración Regional.	Primera charla en agosto y segunda charla en noviembre.	Se ha realizado dos charlas con la oficina de la Mujer, realizadas en Agosto 2023. Se tiene pendiente charla coordinada con la Comisión de Usuarios.	agosto Y 04-12-2023	Finalizado	Fotografías	

Elaboración del CACMFJ a partir de recomendaciones de la consultora (2024).

Según la valoración realizada, uno de los principales hallazgos fue la necesidad de replantear varias metas para que respondieran efectivamente a este enfoque. En algunos casos, las metas estaban formuladas desde una lógica de insumos o actividades, sin identificar claramente el resultado que se buscaba alcanzar con ellas. Un ejemplo concreto señalado por la consultora fue la meta de “gestionar una pantalla” para un juzgado. Bajo una lógica de planificación por resultados, esta formulación resulta insuficiente, ya que no se centra en el valor público generado. La consultora indicó que la meta no debe ser simplemente adquirir o instalar un equipo, sino definir qué se espera lograr con su uso: ¿se busca mejorar el acceso a la información para las personas usuarias?, ¿reducir los tiempos de atención?, ¿facilitar la transparencia de los procesos?

A partir de estas observaciones, a medio período de la implementación del piloto, se procedió a revisar y reformular algunas metas del plan, con el objetivo de alinearlas con los resultados esperados. Este ejercicio permitió no solo clarificar el propósito de cada acción, sino también fortalecer los mecanismos de evaluación y seguimiento, ya que un enfoque por resultados facilita la medición del impacto y no únicamente del cumplimiento de tareas.

Paso 7: Implementación del Plan de trabajo

Las acciones que realizaron cada uno de los juzgados para la implementación de sus planes de trabajo y responder a las metas definidas en el Modelo de Juzgados Abiertos son las siguientes:

1. Juzgado de Tránsito de Cartago



- Se hizo una consulta a nivel nacional sobre preguntas frecuentes, al cual 47 despachos de tránsito respondieron. Con estas respuestas se creó un glosario y se puso a disposición de las personas usuarias. Además, se puso en conocimiento a la Comisión de Personas usuarias de Cartago el banco de preguntas con las respuestas.
- Se identificaron comercios y se coordinó con ellos y la Municipalidad. A partir de este acercamiento se realizó una inducción en materia de tránsito.
- Se desarrollaron acciones informativas virtuales en redes locales.
- Se realizó una charla presencial con la ciudadanía en la Plaza Mayor, en la conmemoración del día de las víctimas en accidentes de tránsito.
- Se conformó un equipo de coordinación entre la Municipalidad de Cartago, Juzgado, Contraloría y Policía de Tránsito.

- Se coordinaron reuniones con líneas de transporte público, taxis y escuelas de manejo para informar sobre las leyes de tránsito.
- Se desarrolló un panfleto sobre el Plan Piloto y sobre los resultados de la consulta ciudadana por parte de la Contraloría de Servicios y el Juzgado.
- Se incorporó dentro de las resoluciones del despacho los mecanismos directos de comunicación: la cuenta de correo y un teléfono determinado al cual puede llamar la ciudadanía. Se determinaron 2 medios de comunicación para tal fin.
- Se realizó una actualización en la pantalla relacionada con: Servicios en Línea, Usuario y Contraseña para Gestión en Línea y Tutorial para recuperar el usuario y contraseña del Sistema de Gestión en Línea.

2. Juzgado de Violencia Doméstica de Alajuela



- Se realizó un mapeo de instituciones y organizaciones no gubernamentales que trabajan el tema de violencia doméstica.
- Se realizaron charlas a las personas usuarias en las comunidades.
- Se participó en actividades programadas por los CLAIS.
- Se incorporó cuadro de lectura fácil en la resolución que otorga medidas de protección.
- Se creó un código QR que remita a un formulario de Google Forms con el fin de atender sugerencias.
- Se ideó y diseñó los panfletos y despleables con la información de los servicios del Despacho.

3. Juzgado de Pensiones Alimentarias de Heredia



- Se realizaron desplegados con información sobre el proceso de pensiones alimentarias y los contactos del juzgado.
- Se realizaron llamadas telefónicas a personas usuarias con la finalidad de corregir cuestiones de forma en los escritos. Esto se registró adecuadamente.
- Se realizaron 2 charlas a personas usuarias.
- Se llevaron a cabo coordinaciones con Fuerza Pública, la Oficina de la Mujer de la Municipalidad y la Defensa Pública de Pensiones Alimentarias.
- Se revisaron formularios para personas usuarias y se adaptaron a lenguaje claro.
- Se realizó una rendición de cuentas a la Comisión de Personas Usuarias.
- Se procedió con la actualización del GIO por parte del despacho, de los 21 funcionarios.

4. Juzgado de Violencia Doméstica de San Carlos

- Se realizó por parte de las Juezas entrevista con canal 14.
- Se dio una capacitación a personas facilitadoras judiciales en materia de violencia doméstica.
- Se realizó una charla con Fuerza Pública donde participaron personas usuarias de distintas comunidades.
- Se llevó a cabo un taller dirigido a personas adultas mayores de una comunidad.

- Se coordinó la realización de un foro sobre atención de la población con necesidades en salud mental, en cual participaron diversas instituciones que están involucradas en esta temática.



- Se participó en las reuniones de los CLAIS y demás grupos de coordinación interinstitucional para la atención a víctimas de violencia doméstica.
- Se redactaron sentencias en lenguaje claro.
- Se elaboró material informativo con respecto al trámite de la solicitud de medidas de protección vía 911, material redactado en lenguaje claro y sencillo.
- Se realizaron siete giras a comunidades para atención *in situ*.
- Se realizaron dos talleres con grupos de mujeres en distintas comunidades en coordinación con el INAMU.
- Se organizó una rendición de cuentas participativa. La información sobre esta actividad se puede encontrar en el siguiente video: <https://www.youtube.com/watch?v=udAWjbn0eM>

Las acciones implementadas por los juzgados reflejan un compromiso claro con los principios de transparencia, participación y colaboración. A través de actividades como charlas comunitarias, consultas ciudadanas, foros y rendición de cuentas, se promueve una relación más cercana y colaborativa entre las instituciones judiciales y la ciudadanía.

Cada juzgado adoptó estrategias innovadoras y adaptadas a sus contextos específicos. Esto incluyó el uso de herramientas tecnológicas, como códigos QR y el diseño de materiales informativos accesibles, como panfletos y despleables en lenguaje claro. Estas acciones

fortalecen la capacidad de las personas usuarias para interactuar de manera efectiva con el sistema judicial.

Las diversas actividades, como talleres, charlas y capacitaciones, evidencian un enfoque participativo que busca involucrar tanto a la comunidad como a otras instituciones clave. Estas acciones no solo promueven el empoderamiento ciudadano, sino que también fortalecen las redes de colaboración interinstitucional para abordar problemáticas específicas, como la violencia doméstica y la seguridad vial.



Los juzgados demostraron flexibilidad y capacidad de respuesta al identificar las necesidades de sus respectivas comunidades. Por ejemplo, el Juzgado de Tránsito de Cartago se centró en la educación vial, mientras que los juzgados de violencia doméstica priorizaron la atención a víctimas y la sensibilización en temas de género. Esta adaptación asegura una mayor eficacia en el cumplimiento de las metas establecidas.

La incorporación de medios de contacto directos, como correos electrónicos, líneas telefónicas y formularios accesibles, facilita la comunicación con las personas usuarias. Asimismo, el uso de lenguaje claro en resoluciones judiciales y materiales informativos es un avance fundamental para garantizar la comprensión y el acceso a la justicia, especialmente para personas en situación de vulnerabilidad.

La práctica de rendir cuentas, como se observó en varios juzgados, refuerza la confianza ciudadana en las instituciones judiciales. Estas instancias permiten una evaluación transparente de los avances logrados y abren espacios para retroalimentación por parte de la ciudadanía, lo cual es crucial para mejorar continuamente los servicios judiciales.

En resumen, las acciones desarrolladas en la implementación del Plan de Trabajo de los juzgados piloto reflejan un avance significativo en la consolidación del Modelo de Juzgados Abiertos. Estas iniciativas demuestran que es posible acercar la justicia a las personas usuarias mediante la participación activa, la innovación y el enfoque en las necesidades específicas de las comunidades.

Paso 8: Valoración final del plan piloto y del documento del Modelo



Como se indicó previamente, con la cooperación del NCSC se contó con la valoración externa de una consultora internacional, Sandra Elena, quien realizó observaciones y recomendaciones a todo el proceso de implementación del plan piloto y al documento de propuesta del Modelo de Juzgados Abiertos. En este sentido, la consultora realizó las siguientes observaciones y recomendaciones:

1. La valoración global del proceso de implementación del plan piloto del MJA es ampliamente positiva. Los cuatro Juzgados demuestran, con mayor o menor claridad, un alto nivel de apropiación de los objetivos del plan piloto, un seguimiento detallado de los Planes de Trabajo propuestos y un alto nivel de compromiso con las actividades planteadas. Mientras que existen cuestiones de diseño de las actividades y los Planes de Trabajo que pueden ser mejoradas, como se detalló para cada caso, la valoración global del proceso, según lo reflejado en el trabajo de campo, es invariablemente positiva, por lo que se debería avanzar hacia actividades con un mayor nivel de ambición en futuros

ciclos, así como a un mayor número de Juzgados para la implementación del MJA, tal como está contemplado en el Plan Anual Operativo del CACMFJ y en el cronograma elaborado en conjunto con la CONAMAJ.

2. En lo que respecta a las instituciones involucradas en el proceso que colaboran con los Juzgados, la encuesta realizada durante la actividad de puesta en común (taller de buenas prácticas) con personal de los Juzgados participantes muestra una excelente valoración del apoyo prestado, con un puntaje de 4.8/5 tanto para la CONAMAJ como para el CACMFJ. Como aspectos a mejorar del apoyo de la CONAMAJ al proceso, todas las respuestas que se destacan van en el sentido positivo, de más presupuesto para realizar más actividades, mayor coordinación entre los despachos para desarrollar el proceso, o una mayor divulgación de los Planes de Trabajo adoptados. Las respuestas que valoran el apoyo del CACMFJ van en el mismo sentido, de valorar el apoyo recibido como sin fisuras y solicitar medidas de profundización de los Planes de Trabajo adoptados (mayor coordinación, mayor difusión).



3. En lo que respecta a las acciones de apoyo para la implementación del MJA, destacan en particular las charlas, talleres y asesorías brindadas, lo que habla de la necesidad de reforzar los intercambios y la *Colaboración Interinstitucional* como un aspecto fundamental de acompañamiento a los despachos en un proceso que genera entusiasmo, pero a la vez requiere de un seguimiento por la novedad que implica la

temática. En el mismo sentido, el apoyo de entidades regionales, como Administración y Contraloría de Servicios dan cuenta de una valoración casi unánime de “Excelente”, lo que marca que, en lo que respecta a las instituciones de apoyo al proceso, el camino recomendado a seguir es asumir un rol todavía mayor de guías del proceso, fijando en lo posible un norte y en particular una metodología común para el seguimiento pormenorizado de la implementación del MJA en todos los Juzgados participantes, mediante un estándar de medición común para todos que incluya, asimismo, por diseño la perspectiva de personas y grupos en situación de vulnerabilidad. Algunos de los conceptos vertidos durante el taller de buenas prácticas reflejaron un alto nivel de compromiso con los principios orientadores del MJA, como por ejemplo que a mayor conocimiento de la población, menor distancia, mayor empoderamiento y control sobre su situación, la utilidad del uso de la comunicación directa con las personas usuarias para trámites, que redundaba en una agilización de los mismos, o la necesidad imperiosa de una comunicación fluida entre actores institucionales, personas usuarias y socios estratégicos para fomentar el trabajo en equipo, la concientización y el compromiso con los objetivos del modelo.

4. Entre las fortalezas de este plan piloto de implementación, se encuentran el alto nivel de participación y apropiación de parte de los Juzgados participantes del MJA, el nivel de avance sustancial evidenciado en la mayor parte de los Juzgados participantes, el alto nivel de colaboración interinstitucional alcanzado según lo reportan los Juzgados en el nivel de avance de sus Planes de Trabajo y el alto nivel de avance alcanzado en el global en términos de adopción de herramientas de Lenguaje Claro.
5. Por otra parte, entre los aspectos a mejorar, se plantea a la vez la necesidad de un esfuerzo “micro”, es decir hacia el interior de los Juzgados participantes, que redunde en Planes de Trabajo más claros, mejor diseñados, con un marco lógico factible, realista pero lo más ambicioso posible, que debería ser acompañado de un esfuerzo “macro”, o sea, hacia todo el sistema de acompañamiento del proceso ejercido por las instituciones de apoyo, que conste de una mayor sistematización para el monitoreo, evaluación y aprendizaje del global del plan de implementación, que cuente con puestas en común frecuentes con Juzgados participantes y con personas usuarias para su validación.

Según la consultora internacional las recomendaciones en el plano “micro” son las siguientes:

- Como acción más urgente, se sugiere realizar una revisión y ajuste en la selección e implementación de variables de la mayoría de los Planes de Trabajo, destacando la necesidad de una diferenciación más clara entre las distintas acciones propuestas. Se propone subdividir las acciones en ejes basados en los principios de Justicia Abierta, lo que permitiría una distinción más precisa y facilitaría, a la vez, la formulación de actividades más concretas y medibles, evitando al mismo tiempo solapamientos y repeticiones.
- Otra acción que reviste urgencia es, en cuanto a la estructura e implementación de los Planes de Trabajo de cada Juzgado, mejorar la organización del marco lógico, especificando claramente cada elemento, tal como actividades, indicadores,

responsables, plazos y observaciones. En particular, se destaca la importancia de incluir líneas de base que reflejen el estado inicial de las actividades propuestas para poder medir mejor el avance de cara a los objetivos propuestos en cada variable.

- Se propone, en el mediano plazo, también incorporar una perspectiva más clara y específica hacia las poblaciones desaventajadas en la propuesta de actividades, priorizando su experiencia con la justicia para el diseño de iniciativas en el marco del MJA.

Por otra parte, las propuestas de acción en el plano “macro” son:

- En relación con el monitoreo, la evaluación y el aprendizaje, se recomienda la implementación de un mecanismo general de seguimiento que permita generar conclusiones comunes basadas en criterios objetivos. Esto contribuiría a evaluar la eficacia global del MJA, no solo a nivel individual de cada despacho participante, sino del conjunto de Juzgados participantes, informando a la vez cualquier posible modificación futura. Se recomienda actualizar el MJA adecuando sus ejes y variables a los principios de Justicia Abierta para observar que sean mutuamente excluyentes.
- Se recomienda que tanto el MJA como los Planes de Trabajo que se desarrollen contemplen el principio de **integralidad** de la Justicia Abierta, este principio indica que una misma acción requiere que todos los ejes de la justicia abierta estén presentes si bien uno es prioritario. Por ejemplo, la acción de informar a través de una pantalla por sí misma no es una acción de justicia abierta, pero si le incorporamos los principios de participación (consultamos con las personas usuarias qué información necesitan), colaboración (coordinamos con otras instituciones para brindar información más completa) y rendición de cuentas (hay canales formales para que las personas retroalimentan al sistema), esta acción sí puede ser considerada de Justicia Abierta.
- Por otra parte, se propone buscar buenas prácticas y participar de instancias de intercambio en el nivel global en materia de Juzgados Abiertos, que permitan difundir, conseguir eventualmente financiamiento externo y nutrir con experiencias comparables futuras propuestas de mejora o rediseño del modelo.

Aunado a lo anterior, el equipo de Conamaj y el CACMFJ realizaron un proceso de valoración con los juzgados mediante la aplicación de dos instrumentos. Uno es una encuesta de evaluación rápida para el personal de los juzgados y el otro una valoración individual con cada juzgado.

El primer instrumento, que consistió en una encuesta mediante un formulario *online* con el cual se pretendía conocer la percepción de las personas funcionarias de los despachos que implementaron el plan piloto con respecto a los cambios que este modelo trajo. Dicho instrumento lo respondieron 13 personas funcionarias, siendo tres del juzgado de Violencia Doméstica de Alajuela, dos del juzgado de Tránsito de Cartago, seis del juzgado de Pensiones Alimentarias de Heredia y una del Juzgado de Violencia Doméstica de San Carlos. A continuación, se presentan los resultados:

Tabla 14: Respuestas de evaluación rápida a personas de los juzgados

Pregunta	Nada	Poco	Neutral	Bastante	Mucho
¿Su percepción en el tema de justicia abierta ha cambiado a partir de la ejecución del proyecto?		1	1	5	5
¿La situación en el despacho ha cambiado respecto al contacto con la persona usuaria y la comunidad a partir del proyecto?		2	2	4	4
¿La situación en el despacho ha cambiado respecto a la coordinación con otras instituciones públicas a partir del proyecto?		2	3	3	3
¿La situación en el despacho ha cambiado respecto a la coordinación con otras oficinas judiciales a partir del proyecto?		3	2	6	3
¿Se han implementado mejoras en el despacho gracias a la ejecución del proyecto?		2	1	6	4
¿La implementación del proyecto ha significado una disminución del trabajo?	6	1	3	1	2
¿La implementación del proyecto ha significado una sobrecarga del trabajo?		3	3	3	1
En términos generales, ¿El proyecto ha tenido algún efecto en la dinámica del despacho?		2	2	5	4

Elaboración propia a partir de los resultados de la evaluación rápida (2024).

Con respecto al segundo instrumento de autoevaluación, se aplicó a las personas juzgadoras de cada despacho, con excepción del Juzgado de Violencia Doméstica de Alajuela, dando los siguientes resultados:

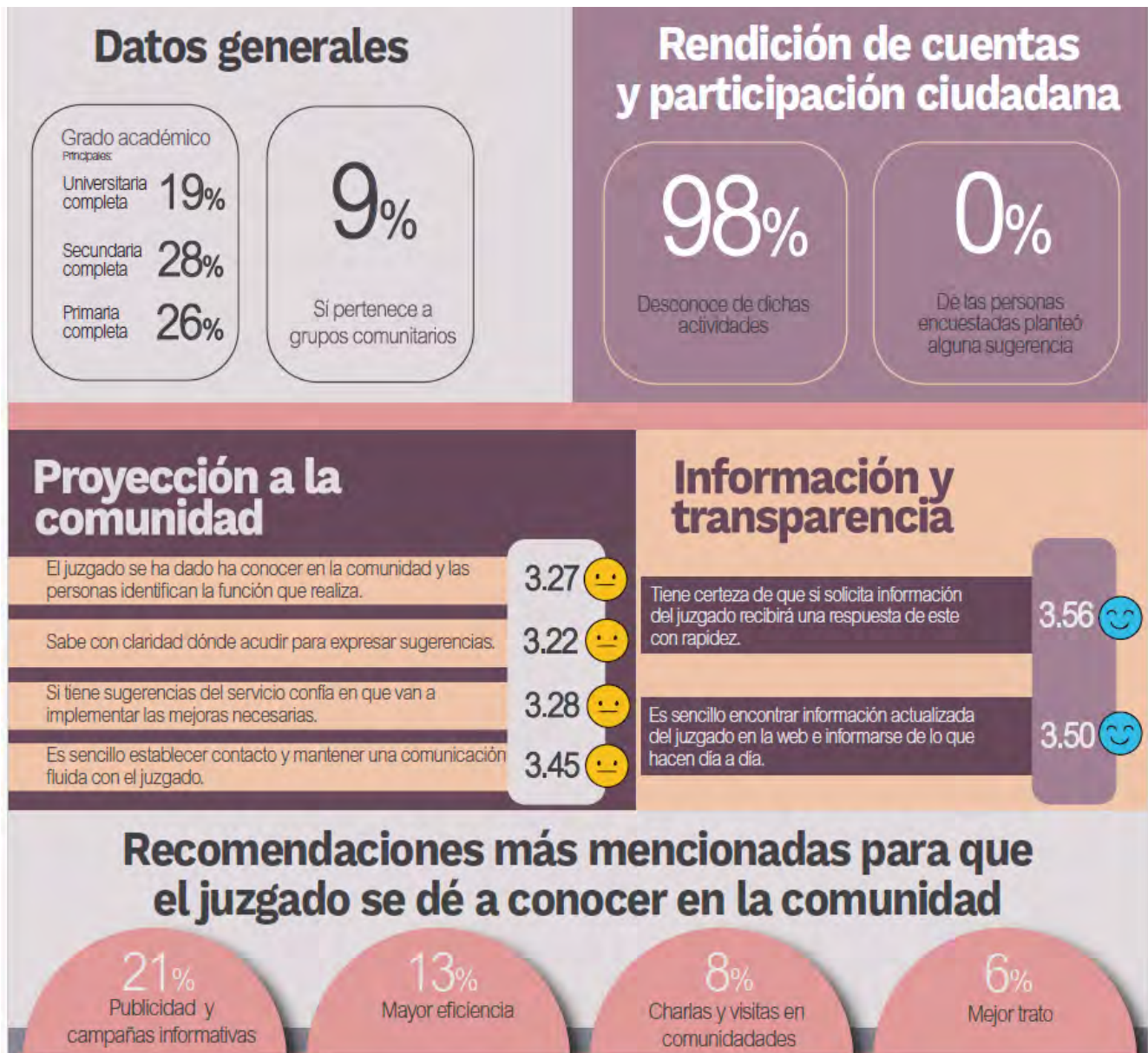
Tabla 15: Respuestas del instrumento de autoevaluación aplicado a los despachos

Preguntas	Juzgado de VD San Carlos	Juzgado PA Heredia	Juzgado Tránsito Cartago
¿Qué acciones del plan se han realizado?	Todas las del plan de trabajo	Se realizaron todas las acciones propuestas	Todas las propuestas, a excepción de evaluar el lenguaje claro de las sentencias ya que no se cuenta con un instrumento.
¿Qué acciones del plan han sido difíciles de ejecutar?	Proyecto Río Cuarto por poco apoyo interinstitucional, sobre todo de la Municipalidad.	Fue difícil de ejecutar la actualización de los formularios en lenguaje claro, pues pasó a ser un proyecto a nivel nacional llevado a cabo por la Contraloría de Servicios. Fue complicado además realizar charlas a personas usuarias convocadas por el juzgado, pues llegaron muy pocas personas y lleva mucha planificación y organización.	Es muy difícil la participación de las personas, las actividades llevan mucha logística y llegan muy poca gente. El curso de redacción en lenguaje claro fue muy complejo.
¿Cuáles acciones del plan son viables de realizar en los próximos meses?	Infografía de las estadísticas en lenguaje claro y que pueda colocarse a la vista del público. Publicación semanal de la agenda. Acciones de coordinación interinstitucional para la prevención de suicidios y la atención de casos.	Se realizarán más a charlas a personas usuarias sobre la reforma procesal de familia en materia de pensiones y se utilizarán los formularios actualizados por la Contraloría de servicios. Además, tenemos el reto de realizar una rendición de cuentas.	Continuar con las actividades de coordinación con la Municipalidad.

Elaboración propia de acuerdo de resultados de las autoevaluaciones (2024)

Por último, tal y como estaba definido en el borrador del Modelo de Juzgados Abiertos, se debía implementar un sondeo a personas usuarias al inicio del plan piloto y un segundo sondeo al finalizar. En este sentido, se realizó un nuevo proceso de sondeo con la recopilación de datos y consentimiento informado de personas usuarias de cada uno de los juzgados y se aplicaron a 52 personas por despacho vía telefónica las mismas preguntas de percepción del servicio en justicia abierta que se habían definido en para el primer sondeo (ver paso 2). Los resultados de este segundo sondeo no variaron mucho del anterior, como se puede ver en el ejemplo siguiente:

Imagen 4: Resultados de sondeo a personas usuarias del Juzgado de VD de Alajuela



Elaboración de la Contraloría de Servicios (2024)

Es importante señalar que las personas que participaron del primer sondeo no son las mismas de las del segundo sondeo. Además, por la naturaleza de las materias que atienden estos despachos, no es posible verificar que una misma persona se mantuvo como usuaria y ha visitado el despacho en el transcurso de implementación del plan piloto, por lo que no se puede corroborar si esta percibe los cambios o no.

Esta misma situación se dio en los otros despachos, para concluirse que la estrategia de aplicar una encuesta de entrada y otra de salida no necesariamente mide o refleja el efecto de las acciones del plan piloto. También se discute sobre los múltiples factores que inciden en la percepción ciudadana, así como el corto tiempo del plan piloto, pudiendo no ser suficiente para causar un cambio generalizado en la percepción.

A partir de lo anterior, se reitera la importancia de contar con la visión ciudadana en este proceso, sin embargo, es necesario contar con un grupo de control durante todo el proceso de implementación para que tengan una visión objetiva de los cambios que se implementan en el juzgado y puedan reconocer si hay un impacto en el servicio que se brinda o no.

Paso 9: Finalización del plan piloto

El plan piloto finalizó oficialmente en mayo de 2023. En los meses posteriores el equipo de trabajo se encargó de llenar las plantillas de seguimiento, hacer devolución a cada juzgado de la valoración final de la consultora internacional y aplicar los instrumentos de evaluación mencionados anteriormente.



El 23 de agosto se realizó un acto de reconocimiento a los cuatro juzgados que participaron. El magistrado de la Sala de Casación Penal y presidente de Conamaj, Gerardo Rubén Alfaro Vargas, destacó que “estos cuatro despachos, sin contar con recursos humanos ni económicos adicionales, lograron implementar acciones que permiten a las personas usuarias incidir directamente en el desarrollo de las labores del juzgado”.

Por su parte, la directora del Centro de Apoyo, Coordinación y Mejoramiento de la Función Jurisdiccional, Maricruz Chacón Cubillo, señaló que “este modelo, orientado a fortalecer la confianza y legitimidad de las decisiones judiciales, tiene como objetivo hacer la labor del juzgado más accesible y comprensible para el público, al tiempo que fomenta la rendición de cuentas y una apertura institucional efectiva”.

Desde el ámbito internacional, Juan Carlos Astúa Jaime, director de proyectos del *National Center for State Courts* en Costa Rica, resaltó que “nuestra organización ha promovido el desarrollo del Consorcio Internacional de Excelencia en los Tribunales, el cual agrupa a entidades de distintos continentes, incluyendo América. Este consorcio ha definido una serie de valores fundamentales para identificar a un tribunal exitoso, entre los que se incluyen la igualdad, la imparcialidad, la independencia, la integridad, la transparencia y la accesibilidad”. Durante la actividad, una profesional del programa de Participación Ciudadana del Poder Judicial presentó el modelo y detalló su proceso de implementación, abordando aspectos como los antecedentes, objetivos, variables del modelo, desarrollo del plan piloto, acciones ejecutadas, aprendizajes y lecciones construidas.

Como parte del evento, se llevó a cabo el panel titulado “Desafíos y acciones hacia un Juzgado Abierto”, moderado por el juez gestor en materias de familia, pensiones, violencia doméstica, niñez y adolescencia, Eddy Rodríguez Chaves. Participaron como panelistas representantes de los cuatro despachos reconocidos: Guadalupe Valverde Carranza (Juzgado de Violencia Doméstica de San Carlos), José Miguel Fonseca Vindas (Juzgado de Violencia Doméstica de Alajuela), Victoria Quesada Alpízar (Juzgado de Pensiones Alimentarias de Heredia) y Nelson Chanto Villalobos (Juzgado de Tránsito de Cartago).

El acto concluyó con la entrega de reconocimientos a las y los representantes de los cuatro despachos judiciales participantes en el plan piloto, como un reconocimiento a su compromiso con la transformación hacia una justicia más abierta, accesible y centrada en las personas usuarias.

En esta actividad se contó con la presencia de integrantes del Consejo Superior, Magistrados y Magistradas, personal de la Dirección de Planificación, Departamento de Prensa y Comunicación, así como personal de los siguientes Despachos Judiciales:

- Juzgado Penal Juvenil de Pococí
- Juzgado agrario de San Carlos
- Juzgado de Tránsito de San José
- Juzgado de Cobros de San José
- Juzgado Civil de Desamparados

Estos juzgados se invitaron con la finalidad de que conocieran le proceso de implementación y los resultados del Plan Piloto, así invitarles a participar formalmente en la implementación del Modelo de Juzgados Abiertos a partir de 2025.

La experiencia de implementación de este Plan Piloto se ilustró en el siguiente video: <https://www.youtube.com/watch?v=OOTIjvpdss>

IV. Reconocimientos internacionales

El Modelo de Juzgados Abiertos ha sido reconocido internacionalmente como una iniciativa innovadora y transformadora en el ámbito judicial. Este modelo, único en la región, busca replantear la gestión judicial mediante la incorporación de los principios de justicia abierta —transparencia, participación ciudadana, rendición de cuentas y colaboración— con el objetivo de colocar a las personas usuarias en el centro del quehacer judicial.



Su implementación a través de un plan piloto en cuatro juzgados del país ha tenido un notable impacto, tanto a nivel nacional como internacional. En este sentido, el proceso fue presentado oficialmente en la ciudad de Tallin, Estonia, en el marco de la Cumbre Mundial

de la Alianza para el Gobierno Abierto (*Open Government Partnership*, OGP). Ante dicha instancia, el modelo costarricense fue seleccionado como un proyecto “Reto” en el eje de Estado Abierto, una distinción que resalta iniciativas innovadoras y replicables a nivel global. Asimismo, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) reconoció el Modelo de Juzgados Abiertos como un proyecto “Insignia” en materia de innovación pública y mejora en la calidad de los servicios judiciales, destacando su enfoque participativo y su impacto en la confianza ciudadana en la justicia.

El reconocimiento internacional también se ha traducido en la demanda de cooperación por parte de otros países. Poderes y órganos judiciales de la región han solicitado el acompañamiento técnico de Costa Rica para conocer y adaptar esta experiencia a sus propios contextos, con el fin de avanzar hacia modelos de gestión judicial más abiertos, accesibles y centrados en las personas.

V. Lecciones aprendidas y desafíos

La implementación del Plan Piloto del Modelo de Juzgados Abiertos en Costa Rica constituye una experiencia pionera en la región, no solo por su carácter innovador, sino por el enfoque metodológico que privilegió la cocreación con distintos actores institucionales, sociedad civil y personal judicial. A lo largo de su desarrollo, el proceso dejó importantes lecciones y visibilizó retos estructurales que deben ser considerados para garantizar su sostenibilidad y replicabilidad a mayor escala.

Uno de los principales aprendizajes fue constatar que la apropiación de la filosofía de justicia abierta por parte del personal judicial —especialmente de quienes lideran los juzgados— es un factor determinante para la implementación efectiva del modelo. La disposición a transformar prácticas institucionales, abrir canales de comunicación con la ciudadanía y repensar la función judicial desde una perspectiva más inclusiva, permite superar resistencias iniciales y generar acciones de alto impacto con recursos limitados.

Asimismo, el modelo demostró que la cocreación participativa no solo legitima las decisiones, sino que permite adaptar el enfoque de justicia abierta a las realidades concretas de cada juzgado. Esto se tradujo en planes de trabajo diversos, pero contextualizados, y en la generación de soluciones creativas y pertinentes para las comunidades. La flexibilidad del modelo resultó ser una fortaleza que permitió responder a distintas capacidades institucionales sin imponer un esquema uniforme.

Otro elemento fundamental fue el trabajo articulado entre oficinas institucionales, tales como la Dirección de Planificación, la Contraloría de Servicios y las Administraciones Regionales, que facilitó la implementación técnica y operativa del modelo. Esta red de colaboración refuerza la necesidad de sostener y expandir los procesos de justicia abierta desde una lógica interinstitucional e interdisciplinaria.

También se evidenció que la ciudadanía valora positivamente los esfuerzos institucionales por hacer la justicia más accesible, comprensible y participativa. Acciones como el uso de lenguaje claro, la instalación de pantallas informativas, la realización de giras comunitarias y

las rendiciones de cuentas fueron bien recibidas por las personas usuarias, fortaleciendo su confianza en el sistema judicial.

No obstante, el proceso también puso en evidencia diversos desafíos que deben ser atendidos para garantizar la continuidad y expansión del modelo. Uno de los principales es la limitación de recursos humanos en los despachos judiciales. La sobrecarga laboral del personal impide, en muchos casos, sostener en el tiempo las acciones innovadoras que se proponen desde el modelo. Las tareas vinculadas a la justicia abierta, al no ser formalmente parte de las funciones ordinarias, terminan siendo asumidas de forma voluntaria y vistas como cargas extras.

En esta misma línea, la sostenibilidad del proceso emerge como una preocupación central. Si bien el plan piloto contó con el acompañamiento técnico de Conamaj y el CACMFJ, aún no se ha definido un mecanismo institucional claro y permanente que garantice la continuidad del modelo una vez superada la fase de pilotaje. La dependencia de liderazgos individuales o del entusiasmo inicial del equipo no es suficiente para mantener el impulso transformador del modelo en el largo plazo. La implementación de esta primera experiencia requirió de acompañamiento técnico intensivo por parte de las oficinas promotoras a nivel central, lo cual debe ser considerado cuando se proyectan los requerimientos humanos y presupuestarios para su puesta en marcha.

La ausencia de un anclaje orgánico en la estructura institucional del Poder Judicial representa otra debilidad relevante. Actualmente, el Modelo de Juzgados Abiertos se presenta como un esfuerzo valioso, pero aún paralelo a las dinámicas regulares del sistema judicial. Para consolidar su impacto, debe integrarse formalmente a las políticas de gestión, planificación, capacitación y evaluación de desempeño de los juzgados. De lo contrario, corre el riesgo de fragmentarse o diluirse entre múltiples iniciativas para el mejoramiento de la calidad del servicio, que no siempre dialogan entre sí.

Adicionalmente, se identificó la necesidad de replantear el modelo según la realidad institucional actual. Algunas acciones propuestas en los planes de trabajo, aunque deseables, resultaron inviables debido a la carga operativa de los juzgados, la falta de personal o la carencia de recursos técnicos. Esto pone en evidencia la importancia de revisar y ajustar las metas, acciones y expectativas del modelo, para que sean realistas, progresivas y coherentes con las capacidades existentes. Se debe transitar hacia un modelo escalonado, que permita avanzar por fases sin comprometer la calidad del servicio.

Otro desafío importante es la débil articulación del Modelo con otros programas ya vigentes en la institución, como los de acceso a la justicia, justicia restaurativa, o el rediseño institucional. Esta desconexión genera el riesgo de duplicación de esfuerzos o, incluso, de generar tensiones entre diferentes enfoques de trabajo. Para lograr una justicia verdaderamente abierta, inclusiva y transformadora, se requiere una visión sistémica que armonice todas las iniciativas orientadas a mejorar el servicio público de justicia.

VI. Sostenibilidad del modelo: un reto ineludible

La sostenibilidad del Modelo de Juzgados Abiertos constituye, sin duda, uno de los puntos más críticos del proceso. Uno de los hallazgos más relevantes en la implementación del Modelo de Juzgados Abiertos es que, pese a su valor estratégico y su reconocimiento nacional e internacional, la sostenibilidad del modelo en el mediano y largo plazo enfrenta desafíos significativos que deben ser atendidos con urgencia. El más crítico de todos es la limitación de recursos humanos y técnicos, especialmente en los equipos responsables del acompañamiento del modelo: Conamaj y el CACMFJ.

Durante el plan piloto, el acompañamiento a tan solo cuatro juzgados ya representó una carga considerable para ambos equipos. Este proceso implicó la realización de diagnósticos, diseño de planes de trabajo personalizados, sesiones de capacitación, seguimiento de acciones, apoyo metodológico, sistematización de datos, articulación interinstitucional y preparación de materiales. La intención de escalar el modelo a nuevos despachos judiciales en el país resulta, en el contexto actual, inviable sin una reestructuración profunda o una ampliación sustancial de los equipos técnicos responsables.

A esta carga operativa se suma la recomendación de la consultora internacional, quien señaló la necesidad de fortalecer el modelo mediante herramientas metodológicas más robustas, tales como:

- La definición de líneas base por cada juzgado, que permitan establecer claramente el punto de partida en términos de justicia abierta.
- El diseño de planes de trabajo bajo una lógica de planificación por resultados, orientada a generar cambios verificables en la experiencia de las personas usuarias y no solo al cumplimiento de actividades.
- La creación de lineamientos de monitoreo y evaluación, que permitan medir no solo la cantidad, sino también la calidad, resultados y eventualmente impacto de las acciones implementadas.

Desarrollar y aplicar estos instrumentos en cada juzgado requeriría una capacidad técnica sostenida, tiempo, formación continua, metodologías especializadas y recursos financieros que, en este momento, no existen en las unidades a cargo. El riesgo de continuar expandiendo el modelo sin estos elementos es caer en una implementación superficial, fragmentada y desalineada de los objetivos transformadores que dieron origen al modelo.

Por esta razón, es urgente repensar la sostenibilidad del Modelo de Juzgados Abiertos, no como un proceso adicional a la labor institucional, sino como parte integrada y progresiva del quehacer judicial. Para ello, se proponen varias medidas clave:

1) Replantear el modelo desde las capacidades institucionales existentes

En lugar de crear estructuras paralelas o requerir recursos extraordinarios, el Modelo debe integrarse de forma estratégica a herramientas ya consolidadas como el Modelo de Mejora

Continua, la metodología de Rediseño de Procesos, los Planes Anuales Operativos (PAOs), y los procesos de evaluación institucional existentes. Esta articulación permitiría generar sinergias, reducir duplicidades y facilitar el seguimiento dentro de los marcos organizativos que los despachos ya manejan.

2) Adoptar una lógica de implementación escalonada y realista

Para garantizar su viabilidad, el modelo debe establecer fases progresivas de implementación, comenzando con acciones mínimas pero significativas que puedan realizarse con los recursos actuales, y que puedan ampliarse gradualmente conforme se consolida su institucionalización.

3) Revisar y ajustar las expectativas del modelo

Es necesario abandonar la idea de que cada juzgado debe implementar múltiples acciones en todas las variables al mismo tiempo. Se debe apostar por metas menos ambiciosas, pero más alcanzables, priorizando la calidad del proceso por sobre la cantidad de acciones. Esto facilitará la apropiación del modelo, evitará la sobrecarga laboral y aumentará la probabilidad de obtener resultados sostenibles.

4) Fortalecer las capacidades locales para el acompañamiento

En lugar de centralizar todo el seguimiento en Conamaj y el CACMFJ, se podría formar y empoderar a equipos regionales (como las administraciones regionales, los profesionales de la Dirección de Planificación, las contralorías de servicios) para que asuman un rol más activo en el acompañamiento de los despachos, bajo una metodología común y supervisada.

5) Definir criterios mínimos para ser juzgado abierto

Es fundamental establecer umbrales razonables y progresivos para que los despachos puedan ser reconocidos como juzgados abiertos, evitando estándares rígidos que solo unos pocos pueden alcanzar. Esto permitiría reconocer avances concretos, motivar al personal y promover la mejora continua desde un enfoque realista.

En síntesis, la sostenibilidad del Modelo de Juzgados Abiertos no dependerá únicamente del compromiso de los juzgados, sino de la capacidad institucional para integrarlo, acompañarlo y evaluarlo dentro de los marcos y recursos existentes. Si no se replantea de forma estratégica y progresiva, el modelo corre el riesgo de convertirse en una iniciativa valiosa, pero inviable a gran escala. Por el contrario, si se adapta con sensatez a la realidad del Poder Judicial, puede consolidarse como una política efectiva, replicable y transformadora para una justicia verdaderamente abierta, accesible y centrada en las personas.

VII. Conclusiones

La implementación del Modelo de Juzgados Abiertos en Costa Rica, a través de un plan piloto en cuatro despachos judiciales, ha demostrado ser una experiencia innovadora, viable y valiosa para avanzar hacia una justicia más transparente, participativa y centrada en las personas. El modelo, único en la región, no solo ha generado reconocimiento internacional —por parte de instancias como la Alianza para el Gobierno Abierto (OGP) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)— sino que también ha evidenciado el potencial de transformación institucional cuando se trabaja con un enfoque de cocreación, compromiso judicial y sentido de servicio público.

El proceso permitió constatar que los principios de la justicia abierta pueden traducirse en acciones concretas, incluso sin requerir recursos extraordinarios. El liderazgo del personal judicial, el trabajo colaborativo con equipos institucionales y la voluntad de innovar desde las propias limitaciones fueron elementos clave para el éxito de la experiencia piloto. La ciudadanía, por su parte, ha respondido positivamente a estos esfuerzos, valorando el acceso a información clara, los espacios de participación y los mecanismos de rendición de cuentas. Sin embargo, los aprendizajes también visibilizan desafíos estructurales significativos. Entre ellos, la falta de recursos humanos, la sobrecarga laboral del personal, la carencia de mecanismos institucionales permanentes de acompañamiento y la limitada articulación del modelo con otras estrategias existentes. La sostenibilidad del Modelo, en su estado actual, se encuentra comprometida si no se adoptan medidas estratégicas y realistas que lo integren de manera efectiva al quehacer cotidiano del Poder Judicial.

La evidencia recogida en esta sistematización muestra que avanzar hacia una institucionalización del modelo requiere, entre otros aspectos, replantear su diseño operativo desde las capacidades reales del sistema. Es fundamental vincular el Modelo con herramientas ya consolidadas como los Planes Anuales Operativos (PAOs), el Modelo de Mejora Continua y las estructuras de gestión regional y temática. Además, se requiere definir una política clara de implementación progresiva, con estándares mínimos, indicadores por resultados y mecanismos de evaluación sencillos pero efectivos.

Finalmente, es necesario fortalecer el acompañamiento técnico y la formación continua, sin lo cual no será posible consolidar una cultura institucional de apertura judicial. El Modelo de Juzgados Abiertos representa una apuesta estratégica del Poder Judicial costarricense para modernizar su gestión desde una perspectiva democrática. Su sostenibilidad dependerá del compromiso institucional por incorporar esta visión en sus políticas, estructuras, recursos y prácticas cotidianas.