

Los nuevos roles y prácticas gerenciales en la Justicia Penal de Costa Rica

Claudio González Guarda*

Este capítulo describe la configuración de algunos roles, prácticas y discursos gerenciales dentro del modelo de justicia penal de Costa Rica bajo la hipótesis del surgimiento de un nuevo escenario político-criminal ligado a las transformaciones organizacionales ocurridas en el sistema de justicia criminal en el último tiempo. Para lo anterior, se emplea aquí un método combinado que incluye la revisión de documentos con características organizacionales, así como la realización de entrevistas a operadores con información gerencial del sistema de justicia penal.

Para empezar, el sistema penal contemporáneo ha estado sometido a diversas transformaciones y debates en los últimos años. Uno de ellos es el relativo a cómo organizar y gestionar sus diferentes instancias. En línea con otras investigaciones¹, una aproximación explicativa a este fenómeno sería lo que se ha denominado *gerencialismo penal*. Sin embargo, en nuestro contexto jurídico-cultural, las investigaciones sobre este objeto son aún escasas y usualmente solo se ocupan de extrapolar teóricamente los paradigmas del norte global.

* Profesor asistente, Instituto de Asuntos Público (INAP), y director del Centro de Estudios en Seguridad Ciudadana (CESC) de la Universidad de Chile.

1 Claudio González-Guarda, “El New Public Management en las reformas al sistema de justicia criminal en Latinoamérica. El caso de Chile”, *Actas Coloquios EchFrancia* 7 (2015); Claudio González-Guarda, “Hacia un nuevo modelo organizacional del sistema de justicia penal en Latinoamérica. La influencia del *management* y del gerencialismo en esta reconfiguración”, *Nova Criminis* 7, n.º 11 (2016); Claudio González-Guarda, *Gestión, gerencialismo y sistema penal*, (Montevideo / Buenos Aires: BdeF, 2018).

Por otra parte, hoy ya se habla directamente de “políticas públicas gerenciales” en referencia al cúmulo de políticas de rasgos eficientistas que ponen su acento en los resultados, metas e indicadores sobre otro tipo de valoraciones más sustantivas². Latinoamérica no es ajena a este debate. Una muestra de ellos es el caso de Costa Rica, donde la sociedad ha estado sometida a diferentes transformaciones sociopolíticas, especialmente desde los años ochenta en adelante³. Esto es importante debido al proceso de desmantelamiento de los rasgos social-demócratas o bienestaristas del Estado⁴ y su impacto en la nueva configuración de la política criminal costarricense⁵.

En este trabajo, damos una mirada somera a algunos rasgos gerenciales del sistema de justicia penal costarricense que inequívocamente exhiben este proceso. Para ello, en principio, describimos el sistema penal de Costa Rica y destacamos sus principales características. Posteriormente, nos enfocamos en ciertas particularidades del gerencialismo *tico*, como lo son la aparición de una serie de nuevos sujetos en roles gerenciales y el modo en que otros se han adaptado. Además, destacamos otros rasgos gerenciales en la organización del sistema penal. Finalmente, abordamos algunas características del sistema.

-
- 2 José Ángel Brandariz, *El modelo gerencial-actuarial de penalidad. Eficiencia, riesgo y sistema penal* (Madrid: Dykinson, 2016); José Ángel Brandariz, “Gerencialismo y políticas penales”, *Revista de Derecho Penal y Criminología* 8 (2014); Claudio González-Guarda, *Gestión, gerencialismo y sistema penal* (Montevideo / Buenos Aires: BdeF, 2018).
 - 3 María del Rosario González y Luz Ulloa, “Desarrollo y evolución social en Costa Rica de 1930 a 1982”, *Revista de Ciencias Sociales Universidad de Costa Rica* 42 (1988); Antonio Luis Hidalgo Capitán, “La forzada apertura comercial y el modelo de desarrollo neoliberal en Costa Rica”, *Revista de Ciencias Sociales Universidad de Costa Rica* 78-79 (1997-1978); Antonio Luis Hidalgo Capitán, *Costa Rica en evolución. Política económica, desarrollo y cambio estructural del sistema socioeconómico costarricense (1980-2002)* (San José: Universidad de Costa Rica, 2003); Minor Mora Salas y Juan Pablo Pérez Sáinz, *Se acabó la Pura Vida. Amenazas y desafíos sociales en la Costa Rica del siglo XXI* (San José: FLACSO, 2009).
 - 4 Se suele utilizar coloquialmente en Costa Rica la expresión “se acabó la pura vida mae” como un modo de aludir al proceso de precarización de la vida laboral y a las sucesivas privatizaciones de sectores productivos y de servicios, lo cual se ha achacado a la intensa neoliberalización de amplios sectores de la vida social.
 - 5 Elías Carranza, “Visión empírica de la criminalidad y los sistemas de justicia penal en América Latina”, en *Reformas al sistema de justicia penal en Japón y en América Latina*, Adriana Lander (Coord.) (San José: ILANUD, 2011); Elías Carranza, “Criminalidad, criminalización y cárcel en la globalización, en América Latina y en los países de altos ingresos”, *Revista digital de la Maestría de Ciencias Penales de la Universidad de Costa Rica* 1 (2009).

Características relevantes del modelo de justicia penal costarricense y su proceso de modernización organizacional

El sistema de justicia penal (SJP) acusatorio costarricense deriva del código de procedimiento penal de 1973 (entrado en vigencia en 1975), que constituyó la base del actual código del año 1996 (entrado en vigencia en 1998). Posterior a ello, el SJP de Costa Rica ha sufrido una serie de modificaciones a lo largo del tiempo, transformándose progresivamente desde un estado inicial influido por el código procedimental de 1973, por el modelo procesal de la provincia de Córdoba (Argentina) y por el Código Procesal Tipo para Iberoamérica hasta el modelo acusatorio puro de hoy.

El SJP de Costa Rica prácticamente no ha creado nuevas instituciones, aunque sí ha hecho reformas administrativas propiciadas por su *activa* Corte Suprema. Con todo, se han creado instituciones como el Consejo de la Judicatura y se ha implementado un nuevo modelo de flagrancias. Por ello, se dice que el SJP de Costa Rica posee una característica “especial”, casi única en el mundo: descansa sobre la visión corporativa de un hipertrofiado Poder Judicial que engloba a la Judicatura, el Ministerio Público, la Defensa Penal y la Organización de Investigación Policial (OIJ).

La doctrina suele indicar que los Códigos procesales de 1841, 1910, 1973 y 1996 son los principales hitos de la historia procesal penal de Costa Rica. Los últimos dos códigos son sumamente similares, al punto que podría afirmarse que el de 1996 vino a ser solo la continuación mejorada del de 1973. Este código es relevante para la historia procesal latinoamericana pues cobijó gran parte de las perspectivas modernas que contenía el Código de Córdoba (Argentina) de 1969⁶ y recogió muchas de las recomendaciones que el profesor Alfredo Vélez Mariconde hizo a Costa Rica⁷. Dentro de los principales rasgos del código de 1973 destacan: 1) la regulación de la investigación a cargo de un juez de instrucción, lo que constituye una etapa escrita, secreta y no contradictoria, con escasa participación del Ministerio Público; 2) para los delitos con menos de tres años de pena, el establecimiento de una instrucción

6 Hubo siempre cierto debate acerca de los orígenes autoritarios de este código que más tarde marcarían la legislación costarricense, básicamente por provenir del código italiano de Rocco.

7 Este profesor visitó a Costa Rica en 1969 y 1972. A través de reuniones con magistrados y dictando diversas charlas, afianzó sus recomendaciones acerca del rumbo que debía tomar el modelo de enjuiciamiento penal costarricense, de acuerdo con Javier Llobet Rodríguez, *Proceso penal comentado: Código Procesal Penal comentado*, 5.ª ed. (San José: Jurídica Continental, 2012).

sumarial a cargo del Ministerio público, además del principio de legalidad en el ejercicio de la acción penal pública por parte de la fiscalía sin criterios de oportunidad reglada; 3) la inclusión del Ministerio Público y la Policía Judicial como parte del Poder Judicial, y 4) la previsión de una etapa de juicio oral y público⁸.

El código de 1996 entró realmente en vigor el 1 de enero de 1998 y, junto con él, se implementó la Ley de Reorganización Judicial, que es la reforma administrativa más reciente del Poder Judicial y el Ministerio Público. Los antecedentes directos de este código son el Código Procesal Penal para Iberoamérica (1988), el Código procesal penal de Guatemala (1992) y otros proyectos de código procesal penal de Latinoamérica. Antecedentes más lejanos son el Código italiano de 1989, el portugués de 1987, y la Ordenanza Procesal alemana.

Las principales características del código de 1996 son: 1) que el proceso penal se divide en cinco etapas —procedimiento preparatorio, etapa intermedia, juicio oral, etapa de impugnación y ejecución—; 2) que se mantiene a la Policía y el Ministerio Público bajo el Poder Judicial, pero la actividad de la Policía se subordina al Ministerio Público; 3) que se permite a la víctima ser querellante en los delitos de acción pública; 4) que se estableció expresamente el derecho a defensa técnica desde las primeras diligencias policiales, y 5) se introduce el “principio de oportunidad reglado”, el procedimiento abreviado, etc⁹.

De este modo, con el nuevo proceso penal, la investigación pasó a manos del Ministerio Público, se eliminó definitivamente el Juzgado de Instrucción y se creó en su lugar el Juzgado Penal, cuya función es la de juez de garantías con relación a las actuaciones del fiscal junto con el conocimiento y decisión en la fase intermedia. Ahora bien, como se decía, el cambio fue aprovechado para incluir algunas reformas en el orden administrativo con la intención de lograr mayor eficiencia en el servicio público de toda la administración de justicia, no solo la penal. Con la finalidad de racionalizar los recursos humanos y materiales del Poder Judicial, se reguló la función de despachos y servicios. Así, por ejemplo, los antiguos tribunales superiores penales se fundieron en un tribunal de juicio —en el caso del I Circuito¹⁰ judicial de San José— con más de treinta

8 Llobet Rodríguez, *Proceso penal comentado*, 129-149.

9 *Ibid.*, 150-186.

10 Orgánicamente, los tipos de tribunales penales en Costa Rica son: 1) Juzgado Contravencional, dedicado a faltas y contravenciones; 2) Juzgado Penal, presente en todo el territorio nacional y dedicado a la fase preparatoria y a la intermedia; 3) Tribunal Penal o Tribunal de Juicio, ubicados en sendos tribunales de los once circuitos judiciales del país, dedicados a conocer de las apelaciones de las fases

jueces y más de ochenta subalternos, los seis juzgados de trabajo se convirtieron en uno y se reunió a todo el personal¹¹.

Sin embargo, la reforma no fue acompañada de un cambio cultural de los operadores de justicia, ni de apoyo material —esto último no fue por negligencia de la Corte Suprema, sino por errores en la concepción de los servicios—. Tales circunstancias han llevado a los abogados, los periodistas y a quienes requieren de los servicios del Poder Judicial a opinar negativamente sobre esa reforma del proceso penal. El hecho de que el trabajo en el Ministerio Público se ha dificultado por el ingreso masivo de asuntos y, en el caso concreto del Tribunal de juicio del I Circuito judicial de San José, por el incumplimiento de los reglamentos (circulares), ha dado lugar a un desorden en la administración de expedientes¹².

Como Costa Rica tenía juicio oral y público desde el Código de procedimientos penales de 1973, el mayor impacto de la transición no se esperaba en la etapa de juicio, sino en la de investigación, esto es, en la conversión de los procesos del juzgado de instrucción en expedientes de la Fiscalía. Se aprobó también un paquete de proyectos de ley redactados por jueces, fiscales, defensores, magistrados y otros funcionarios, entre los cuales estaban la actual Ley Orgánica del Poder Judicial y la Ley Orgánica del Ministerio Público. También se redactaron manuales de clasificación de puestos y funciones y se elaboraron las normas reglamentarias para la entrega material de los expedientes, entre muchos otros desarrollos¹³.

Dada esta línea organizacional que respetaba la administración tradicional, no fue necesario crear en la judicatura nuevos tribunales para la implementación de la reforma. Las plazas adicionales que se crearon fueron las que ordinariamente había que crear al aumentar el volumen de casos ingresados, aunque en algunos lugares se establecieron plazas de jueces interinos para atender el trabajo acumulado y los asuntos pendientes del sistema anterior.

preparatoria e intermedia y a sustanciar juicios; 4) Tribunal de Casación Penal, dedicado a conocer la casación en los asuntos cuyas penas sean menores a cinco años en los procesos abreviados por delitos sancionados con cualquier clase de pena, y 5) Sala de Casación Penal de la Corte Suprema de Justicia, conformada por cinco magistrados con jurisdicción en todo el país para conocer de la casación en los asuntos con pena mayor a cinco años de prisión.

11 Daniel González Álvarez y Francisco Dall'Anese Ruiz, *Los procesos de reforma judicial en América Latina. Situación de Costa Rica* (Santiago de Chile: CEJA, 2002).

12 González Álvarez y Dall'Anese Ruiz, *Los procesos de reforma judicial en América Latina*.

13 *Ibid.*

Al respecto, debe señalarse que se conformaron lo que popularmente se conoce como megadespachos, consistentes en grandes concentraciones de jueces y personal asistente de una sola materia asignada y centralizados desde un mismo órgano directivo. En cada circuito judicial se unificaron todos los tribunales de juicio de la materia penal en uno solo, con una secretaria para todos los jueces. Lo mismo ocurrió para los juzgados de la etapa preparatoria e intermedia¹⁴.

Un rasgo político-criminal diferenciador de los procesos transformadores de la justicia penal de Costa Rica es que la reforma, en gran parte, nace y es implementada por el mismo Poder Judicial. Así, el proceso estuvo a cargo de una comisión integrada por jueces, fiscales, defensores públicos, magistrados, estadísticos, administradores, etc. Otros participantes fueron La Escuela Judicial, el Colegio de Abogados y otras entidades que impartieron gran cantidad de cursos para todos los operadores del sistema. Se programaron las actividades del Ministerio Público y de la Policía Judicial, el funcionamiento y la organización de los despachos, y también fueron reacondicionados los espacios físicos. Recordemos que en Costa Rica funciona el juicio oral desde 1975, de manera que, para la implementación de la reforma de 1998, no fue necesario crear nuevas salas de juicio.

En lo que respecta al Ministerio Público y la Defensa penal pública, la situación fue distinta, pues, con la entrada en vigor del Código Procesal Penal, fue necesario inyectar al Ministerio Público con una gran cantidad de personal tanto profesional como administrativo, al extremo de que fue prácticamente duplicado. También fue necesario crear nuevas plazas de profesionales para la defensa penal pública¹⁵.

Todo este proceso, con el tiempo, se ha denominado “Proceso de Modernización de la Justicia”, que, en el fondo, resume múltiples reformas estatales que empujaron a que Costa Rica, desde hace ya veinte años, pusiera en marcha una transformación global de su sistema de justicia no solo circunscrito al ámbito penal, sino que también cubre todos los ámbitos, todos jurisdiccionales. Al papel protagónico de la Corte Suprema de Justicia en este proceso de reforma se unió más tarde el Banco Interamericano de Desarrollo con un importante apoyo financiero, por ello a este proceso se le ha denominado “Proyecto Corte-BID”.

Así, el 5 de junio de 1995 la Asamblea Legislativa de Costa Rica promulgó el Contrato de Préstamo Ley No. 7496, con el que aprobó el contrato de préstamo

¹⁴ *Ibid.*

¹⁵ *Ibid.*

No. 859/OC-CR suscrito entre el Gobierno de la República de Costa Rica y el Banco Interamericano de Desarrollo. El objetivo de este préstamo fue financiar el Programa de modernización de la administración de justicia, que había sido firmado el 20 de febrero de ese mismo año. Este contrato estableció un préstamo por parte del BID por un monto equivalente a once millones doscientos mil dólares estadounidenses (USD 11 200 000).

Este proyecto de modernización se propuso como objetivo general promover la consolidación de un sistema jurídico más equitativo, accesible, eficiente y previsible, que permitiera reducir el retraso y la congestión judicial. Se establecieron los siguientes objetivos específicos:

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

Pero no fue hasta febrero de 1996 que inició el funcionamiento de la Unidad Ejecutora del Programa Corte-BID¹⁶, por lo que es partir de ese año cuando en la realidad se inicia la ejecución del programa. En este largo proceso de transformaciones administrativas se suelen distinguir tres etapas u oleadas modernizadoras y, en cada una de ellas, se ha puesto énfasis en áreas distintas, generalmente asumiendo temas pendientes de las oleadas anteriores. El informe final del “Estado de la Justicia” de 2013 concluye lo siguiente:

1. Respecto de las olas reformistas: la primera se enfocó en la modernización del marco legal, la reorganización administrativa y el establecimiento de los mecanismos de resolución alterna de conflictos; la segunda dio seguimiento a los temas de gestión e informatización de los despachos, esta vez tomando en cuenta a los órganos auxiliares y, adicionalmente, incorporando la oralidad y la perspectiva de género en el quehacer institucional; la tercera ola se enfocó en asegurar el acceso a la justicia a poblaciones específicas (adultos mayores, víctimas, personas con discapacidad, migrantes, refugiados, entre otros) en la evaluación del desempeño y en la transparencia. Durante los veinte años de reformas se ha incrementado significativamente la inversión en justicia. En 2013 el gasto judicial real per cápita fue de 132.9 dólares, cuatro veces más que el registrado en el 2000 (32.2 dólares).

16 En términos político-criminales, esta unidad tiene su paralelo en el caso chileno en la Unidad Coordinadora de la Reforma Procesal Penal, para saber más sobre ella, *vid.* González-Guarda, *Gestión, gerencialismo y sistema penal*.

2. Las olas reformistas no han tenido mecanismos de evaluación de impacto. En todo caso, lo que muestran los datos globales del Poder Judicial para los últimos veinticinco años es una disminución en la productividad (sentencias y casos terminados) y resultados mixtos en cuanto a la reducción de la duración de los procesos, que varía según materia y despacho.
3. Aunque la ley de carrera judicial dio estabilidad laboral a los jueces, no fue acompañada por un mecanismo de evaluación de desempeño. Entre 2000 y 2009 se ocuparon 1285 plazas de jueces mediante el procedimiento de concurso y oposición.
4. El Programa de modernización financiado por el BID incluyó dos préstamos, el primero por 15 millones de dólares (1996) y el segundo por 32 millones de dólares (2002). Otros donantes durante este proceso fueron la Agency for International Development (AID), el Instituto Latinoamericano de las Naciones Unidas para la Prevención del Delito y Tratamiento del Delincuente (ILANUD) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).¹⁷

Al margen del debate sobre el mayor o menor tono gerencial de estas reformas, es innegable el rol vanguardista que Costa Rica ha tenido en esta materia, al menos en el contexto latinoamericano. Rivera-Cira indica algunos factores que habrían incidido en esta modernización de la gestión judicial¹⁸:

1. Costa Rica cuenta con un poder judicial independiente, respetado y tradicionalmente fuerte.
2. El poder judicial costarricense históricamente ha liderado la reforma judicial en el país. Todos los cambios producidos en este campo en la segunda mitad del siglo veinte han sido iniciativas judiciales, con excepción del establecimiento de la Sala Constitucional de la Corte Suprema de Justicia.

¹⁷ Aunque es un tema político criminal a debatir en otro lugar, debemos mencionar que algunos autores hablan hoy en día de que en realidad se han dado modernizaciones de gestión y contrarreformas procesal penales. Esta combinación se puede resumir en reformas del siguiente tipo: 1) creación de un nuevo sistema de flagrancias; 2) aumento del catálogo de delitos; 3) aumento de penas en diversos delitos, como narcotráfico y delitos contra la propiedad; 4) aumento de leyes especiales; 5) menos soluciones alternativas al proceso penal; 6) prohibición de apelación de la prisión preventiva.

¹⁸ Tirza Rivera-Cira, "Nuevas tendencias y organización judicial en Costa Rica", en *Reforma judicial en América Latina: Una tarea inconclusa*, Alfredo Fuentes (Ed.) (Londres: Institute of Latin American Studies, 2001). Versión electrónica visible en <http://www.oas.org/juridico/spanish/publiz.html>.

3. El Poder Judicial ha recibido, desde los años sesenta, el 6 % del presupuesto anual de la república y cuenta con total independencia presupuestaria. Siempre ha tenido los mejores edificios del sector público y buenos salarios¹⁹.
4. Los jueces y el personal de apoyo de los tribunales, así como los funcionarios administrativos de la institución, cuentan con estabilidad laboral. Existe la carrera judicial.
5. Los magistrados de la Corte Suprema son estables. Son electos por periodos de ocho años por la Asamblea Legislativa y se renuevan en sus cargos, a no ser que las dos terceras partes de los legisladores voten para que tal situación no se produzca.
6. El Poder Judicial cuenta con una administración central eficiente y con sistemas automatizados de manejo de recursos humanos y financieros. Desde hace más de una década se instauró la figura de un director ejecutivo del Poder Judicial y existe un departamento (oficina) de planificación (con una sección de estadísticas) plenamente consolidado.
7. La Ley Orgánica del Poder Judicial, con las reformas introducidas por la Ley de Reorganización Judicial (No. 7728 del 15 de diciembre de 1997), dispuso el establecimiento de un Consejo Superior (semejante al Consejo de la judicatura o magistratura), dependiente del Pleno de la Corte Suprema, pero encargado de realizar una serie de funciones administrativas y disciplinarias.
8. La cúpula judicial fue la primera en experimentar los beneficios de una mejor organización del despacho. La Sala Constitucional sirvió como “consejillo de Indias” para probar sistemas de seguimiento de casos y para implantar mecanismos de apoyo a fin de aumentar la producción de resoluciones judiciales. Allí se estableció un grupo de abogados asistentes que ayudan a los magistrados a estudiar los casos y a preparar los proyectos de resoluciones. Igualmente, en esta sala se probó un sistema de atención al público computarizado: se instalaron pantallas en donde los usuarios pueden consultar el estado de sus causas y se dispuso de un salón especial para el recibo de documentos. Igualmente, la Sala usa formatos automatizados, con información básica o rutinaria para la emisión de sus resoluciones.

Los nuevos roles gerenciales en el sistema de justicia penal costarricense: el administrador

¹⁹ No deja de ser un rasgo destacado del *poder* que tiene el Poder Judicial en Costa Rica el que sea una de las principales *empresas* empleadoras con cerca de 14 000 funcionarios.

Al igual que en otros contextos, como el chileno, por ejemplo, uno de los factores que más ha influido en la configuración de la lógica gerencial en el sistema de justicia penal costarricense es la incorporación de nuevos profesionales venidos del mundo de las ciencias de la administración y de la economía²⁰. La construcción de un nuevo lenguaje, la introducción de nuevas metodologías de trabajo y la puesta en marcha de nuevas reglas del juego en el ámbito organizacional no habrían sido posibles sin la aparición de estos nuevos actores.

Como se ha indicado anteriormente, el hecho de que no haya habido una total transformación organizacional del sistema de justicia penal en Costa Rica dificulta hablar de un dominio gerencial de estos nuevos profesionales. Más bien, estamos ante pequeños nichos donde sí han logrado su inserción y han hecho notar sus competencias.

En Costa Rica, si bien ha existido una reforma de la administración de justicia, esta ha sido difusa y sucesiva, al punto en que cuesta identificarla como una sola política pública para el ámbito penal. Por esta razón, es difícil distinguir a todos sus participantes. Además, al ser una reforma nacida e implementada por el mismo Poder Judicial, sus diseñadores, implementadores y ejecutores están todos bajo el mismo paraguas institucional.

En lo que se refiere a los papeles protagónicos de los magistrados de la Corte Suprema en la elaboración de las reformas, es destacable el trabajo desarrollado en el Departamento de Planificación del Poder Judicial. Este organismo es el encargado de llevar adelante, entre otras tareas, los procesos de planificación estratégica, el control y evaluación de la gestión, el presupuesto de la organización y las estadísticas de todas las instituciones judiciales involucradas en el sistema de justicia.²¹

En esta área sí es posible encontrar profesionales realmente dedicados a temas gerenciales, enfocados especialmente a temas generales, como la planificación y la evaluación de las políticas institucionales. Aquí es común la convivencia de profesionales provenientes de la economía, de las ciencias de la administración, de la administración pública y del derecho. Ya en el terreno de la gestión específica, y tal como sucede en el caso chileno, la emergencia de la figura del administrador es clave para determinar los roles gerenciales.

Costa Rica, al momento de modificar su norma procesal penal de 1996, ya era uno de los países pioneros en la innovación de las estructuras administrativas del sector de la justicia. Esto se reafirmó al incorporar la figura del

20 González-Guarda, *Gestión, gerencialismo y sistema penal*.

21 Para más información, *vid.*: <https://planificacion.poder-judicial.go.cr>

administrador en la estructura orgánica de sus instituciones, con lo que pretendía que fuera el eje sobre el cual pivotaría el área ejecutiva del Poder Judicial.

Lo cierto es que, al igual que en otros contextos, la figura del administrador en el nuevo sistema de justicia penal es esencial y, de su real protagonismo, dependerá en gran parte la suerte de cualquier reforma a la justicia en materia organizacional. La relevancia de esta figura en las reformas de la justicia la indican Oré y Ramos de la siguiente forma: “Una aproximación a la respuesta pasa por las siguientes cuestiones: a) la incorporación de un administrador profesional, es decir, ajeno a la función judicial o fiscal, b) la capacidad del fiscal para manejar el flujo de casos, c) la separación de funciones, d) el control y medición de indicadores, e) infraestructuras adecuadas para la transmisión fluida de la información, f) administración eficiente de los recursos”²².

Aunque para algunos autores en Costa Rica no se habrían logrado completamente los objetivos que se perseguían²³, otros como Rivera-Cira, fundándose especialmente en la experiencia del Segundo Circuito de San José de Costa Rica, consideran que la experiencia fue, en general, positiva:

Sometida al Consejo de Administración se encuentra una Oficina de Administración, encabezada por el Administrador ‘General del Circuito’. Este funcionario es un profesional en administración y se encarga, de manera descentralizada, del manejo administrativo del personal, del edificio y de las finanzas. Igualmente, tiene bajo su responsabilidad los departamentos de recepción y distribución de documentos, el departamento de notificaciones y citaciones, el departamento informático, los archivos y la atención al usuario. Ciertos servicios administrativos han sido privatizados, tales como vigilancia externa, servicios de fotocopias, cafetería y limpieza, pero corresponde al Administrador supervisar la debida prestación de los mismos. Esta figura es una de las que ha tenido más éxito en el nuevo esquema. Se ha institucionalizado y se ha hecho indispensable para el funcionamiento del Segundo Circuito²⁴.

Tanto los administradores de circuito como el consejo, que están normativamente regulados en la Ley Orgánica del Poder Judicial, son cargos gerenciales

22 Arsenio Oré Guardia y Liza Ramos Dávila, “Aspectos comunes de la reforma procesal penal en América Latina”, en *Nuevos retos de la justicia penal*, José Ascencio Mellado y Olga Fuentes Soriano (Coords.) (Madrid: La Ley, 2008), 27.

23 González Álvarez y Dall’Anese Ruiz, *Los procesos de reforma judicial en América Latina*.

24 Tirza Rivera-Cira, “Nuevas tendencias y organización judicial”.

creados por ley y no por posicionamiento organizacional, como veremos más adelante.

Como se indica, existe un Consejo de Administración, el cual es otra muestra más de la emergencia de estos nuevos roles gerenciales:

El nuevo esquema también contempla un consejo de administración, conocido como Comisión de Goicoechea. Este es un órgano de conciliación, participativo y deliberativo, que propone soluciones sin perjuicio de las atribuciones que les competen a los órganos superiores del Poder Judicial. Está integrado por tres magistrados, el Director Ejecutivo del Poder Judicial, el Jefe de Personal del Poder Judicial, el Jefe de Informática del Poder Judicial y los coordinadores de los “Consejos de Gestión” o grupos gerenciales. Su objetivo primordial es evaluar el rendimiento de los despachos de cada nivel. Así, existe un Consejo de Gestión para los jueces de menor cuantía (equivalentes a Jueces de Paz), otro para los jueces de primera instancia, otro para los jueces de segunda instancia, otro para el Ministerio Público, otro para la Defensa Pública y otro para el Ámbito Administrativo. Forman igualmente parte de la Comisión un representante de los empleados, otro de los usuarios y el Administrador General del Circuito Judicial. Este Consejo aprueba el anteproyecto de presupuesto, vela por la buena administración del Circuito y prepara los informes anuales de labores²⁵.

Las principales críticas sobre estas reformas apuntan a que han sido hechas más sobre el papel que sobre la realidad del sistema penal. En lo que respecta a los roles gerenciales propiamente dichos, a partir de la observación al Circuito Segundo o de Goicoechea, a propósito del proyecto “hacia cero Papel”²⁶, podemos decir que la presencia de profesionales no tradicionales en el ámbito jurídico no es general, por ejemplo, la de ingenieros industriales, que es inexistente, al menos en la fecha en que se efectuó esta investigación.

Para profundizar en el tema de los roles gerenciales, puede señalarse lo indicado por una entrevistada que, a esa fecha, detentaba el cargo de jueza coordinadora de gestión en este circuito judicial. Según ella, el equipo de gestión con que cuenta cada tribunal o tribunal coordinador es un juez presidente, un administrador y un juez tramitador. Consultada luego sobre los eventuales

25 *Ibid.*

26 Para más información, vid.: <https://programaceropapel.poder-judicial.go.cr/phocadownload/RutaEliminacionPapel/LIBRO.pdf>

conflictos que pudieran darse en algunas decisiones (racionalidad jurídica versus gerencial), ella es tajante en afirmar que siempre primaría la opinión del juez coordinador. Para ilustrar lo anterior, la entrevistada suministra un ejemplo: “hubo un problema con el uso de impresoras, las cuales, para efectos de ahorrar y estandarizar su uso, fueron cambiadas de posición dentro del mismo tribunal; sin embargo, esto produjo un problema con las órdenes de detención, pues estas siempre debían ser escritas y, por más digitalización que se haga de la gestión judicial, hay ciertos nichos que deben mantenerse de forma escrita, por ello primó la opinión del juez sobre cómo debería hacerse este procedimiento”.

La entrevistada enfatizó que el mundo administrativo es únicamente eso, “un mundo administrativo”, es decir, auxiliares de la administración de la justicia, y que lo esencial es el mundo judicial, pues es el núcleo del sistema. Sobre su formación o aptitudes para gestionar, ella básicamente las atribuye a los muchos años que ha ejercido como fiscal y como jueza en el Poder Judicial de Costa Rica. No obstante, al preguntársele respecto a su conocimiento sobre algunas herramientas clásicas de la gestión de organizaciones, como el cuadro de mando integral, ella indicó que las desconocía, expresando que el tipo de gestión que ella llevaba a cabo era más bien “rústica” o “gestión personalizada”.

Sobre la temática del exceso de trabajo, tema también en boga en otros sistemas y en las reformas gerenciales en general, la entrevistada dijo que la gestión mejoró notablemente el tiempo de trabajo, es decir, “se hacen en menos tiempo los procedimientos”, lo que ha redundado en un ambiente más saludable para el personal administrativo. Es lógico que los episodios de estrés de los funcionarios del sistema de justicia penal se den con mayor frecuencia en la fiscalía, pues en un sistema acusatorio será esta entidad la encargada de procesar (seleccionar) la información que ingresa al sistema penal y evaluar si, con base a ella, presenta o no una acusación ante los tribunales de justicia. Esta especie de examen de admisibilidad viene a complementar el filtro preliminar, más superficial, que realizan las policías. Por ello, reconoce que a ellos “les llega el trabajo más limpio que antes” y que, en lo que se refiere a tribunales superiores (Apelación y Corte Suprema), este proceso de selección es muchísimo más acusado aún. La entrevistada no dudó en calificar el ambiente laboral de la fiscalía como un “ambiente tóxico”, laboralmente hablando. Así, indica que el hecho de “trabajar por audiencias” (oralidad) ha mejorado mucho el sistema, especialmente el clima laboral de los tribunales. También ha influido en el ambiente de trabajo la mejora en el control de agendas, así como programas de trabajo más elaborados; sin embargo, la diferencia esencial deviene gracias a una mejor actitud hacia el trabajo judicial en sí mismo.

La emergencia de nuevos roles gerenciales en el SJP, por vía normativa o por vía de posicionamiento organizacional, se potencia por el fenómeno de “huida” de profesionales desde la fiscalía a otros órganos judiciales o al ejercicio liberal de la profesión. Nuestra entrevistada confirma la migración de fiscales desde el ámbito de la persecución penal a la judicatura, indicando que es un fenómeno real, aunque no se aventure a dar cifras al respecto. Sí indica que, en su opinión, se van los mejores fiscales a la judicatura²⁷.

Ahora bien, sobre el aumento notable de casos, la complejidad de la nueva criminalidad y la presión mediática, es evidente que diversos profesionales han tenido que asumir “roles gerenciales” por las presiones que la gestión del sistema pone sobre ellos. Esto ha tenido un curioso efecto político-criminal por el eventual subsidio probatorio de la judicatura al mundo de la fiscalía, a efectos de apoyar investigaciones del Ministerio Público que, en sus acusaciones u otras peticiones, contiene argumentos francamente débiles. Esto opera como una especie de asociación corporativa tácita entre la judicatura y la fiscalía, motivada por el enorme volumen de trabajo que los fiscales tienen.

Nuestra entrevistada indica que es probable que, en muchos casos, los jueces bajen de forma inconsciente la barrera probatoria, lo que sucede normalmente en casos que parecen claros, pero en los que evidentemente se podría haber hecho más en términos investigativos. En lo que ella sí es enfática es en la calidad de las investigaciones y presentaciones que lleva a cabo la fiscalía, que estima muy inferior a la que tenían en el pasado. Las razones que cree que explican esta situación, probablemente extrapolables a otros contextos, son:

1. Fiscales demasiado jóvenes y sin experiencia: la entrevistada “no comprende cómo esta gente (fiscales jóvenes), al final, sacrifica una parte importante de su vida en un ambiente tan tóxico (como la fiscalía)”. Esta inexperiencia y falta de cualificación ni siquiera se ve compensada con estudios de maestrías o doctorados por parte de los fiscales, pues se mantienen los déficits a la hora de exponer y hacer presentaciones ante los tribunales.
2. Metas de gestión inconvenientes por parte de la fiscalía: para aclarar este punto, se le pide a la entrevistada su opinión acerca de lo que entiende por “buena gestión” y por una meta de “mala gestión”. Ante esto, indica que una “meta

27 Para el caso chileno, se puede ver la preocupación que sobre esto tiene la asociación de fiscales: <http://www.fiscales.cl/?p=431>. Esta fuga de fiscales también ha sido descrita en la prensa: <http://www.quepasa.cl/articulo/actualidad/2014/07/1-14919-9-fiscales-en-fuga.shtml/>. En Costa Rica, debido muchos fiscales lo que intentan es cambiarse a la Defensa Penal Pública o a la Judicatura. Por tanto, se cambian dentro de la misma institución, el Poder judicial.

de mala gestión” sería, por ejemplo, la exigencia de cinco acusaciones en un periodo determinado por el fiscal. Según su opinión, de esa manera se está forzando una acusación o los hechos de esta, por lo que estaríamos peligrosamente incentivando una prevaricación. La entrevistada agrega en este punto que, por ejemplo, su tribunal tiene una “gestión buena” al exigir cinco audiencias diarias al juez intermedio, lo que ha ayudado a mejorar las audiencias, pero es un trabajo que ellos han hecho de forma independiente y no de manera forzada.

Los nuevos roles gerenciales por vía de “posicionamiento organizacional”: los nuevos gestores penales

Una característica especial que ha ocurrido en la reordenación organizacional del sistema penal de Costa Rica es que han existido roles gerenciales asumidos por profesionales a quienes, por ley, no les correspondían, pero que, dados sus cargos o posición organizacional, han tenido que asumir. En el caso costarricense, la asunción de roles jurídico-organizacionales debido a las circunstancias organizacionales es paradigmática. Es lo que ha sucedido, por ejemplo, en el modelo de flagrancia, donde se ha puesto en marcha todo un modelo de autogestión creado por los propios operadores del sistema.

Como hemos indicado, en el SJP costarricense la influencia de profesionales del mundo de la gestión o de la ingeniería, en general, no ha sido tan pronunciada como en otros contextos, por ejemplo, en Chile o Colombia, con la excepción antes dicha del Departamento de Planificación del Poder Judicial de Costa Rica. Esto ha llevado a que muchas reformas organizacionales hayan sido encabezadas e implementadas directamente por juristas con o sin formación complementaria en temas de administración.

Una circunstancia que compensa esta falencia es el hecho de que en organizaciones como, por ejemplo, la Fiscalía, se ha capacitado a diversos funcionarios en temas de gestión. Quizás el proyecto más interesante fue la capacitación de un grupo importante de fiscales (cincuenta aproximadamente) en competencias de administración, especialmente en manejo del talento humano, en estadística y en cómo mejorar la productividad organizacional. Esta capacitación se realizó a través de un convenio con el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP) de la Universidad de Costa Rica²⁸.

28 Más información sobre esta consultora en: <http://www.cicap.ucr.ac.cr/web/acerca-del-cicap/>.

Antes de examinar los contenidos de esta capacitación, es importante mencionar que uno de los entrevistados del Ministerio Público nos aclaró que la “nueva fase gerencial” (según él, la capacitación es un reflejo de esto) de la fiscalía estaba enfocada especialmente en los “fiscales jefes de oficina”, pues es sobre ellos en quienes finalmente recae la carga del trabajo organizacional. De ahí, el deseo específico de potenciar la gestión y el liderazgo en ese grupo. Aparte de la capacitación que en párrafos siguientes analizaremos, ciertos niveles directivos cursaron una Maestría en Gestión Pública, algo que fue criticado por otros funcionarios de la institución, pues se impartió este posgrado con fondos públicos, mientras que los beneficios fueron finalmente para cada profesional en particular²⁹.

Debido a las dificultades para determinar elementos que nos demuestren una lógica auténticamente gerencial en el SJP de Costa Rica, especialmente por el menor número de profesionales de la gestión en relación a otros casos, como el chileno, decidimos tomar contacto con el CICAP y entrevistar directamente al equipo que brindó la capacitación a los fiscales. De esta manera, pretendíamos tener un conocimiento de primera mano acerca de las materias impartidas, cuyos contenidos hipotéticamente habrían sido aplicadas con posterioridad en la institución. Esta entrevista cualitativa fue de carácter triple y, en ella, participaron el consultor organizacional a cargo de la capacitación, la encargada de educación continua y la directora del programa. La entrevista se llevó a cabo en dependencias del CICAP, en la calle San Pedro de la ciudad de San José de Costa Rica el día 12 de abril del 2013.

El objetivo de este centro de investigación es el fortalecimiento de las organizaciones de la administración pública y de la economía social mediante la investigación, la gestión del conocimiento, la consultoría/asesoría y la educación continua. Según indica su página electrónica, se dedica a aportar valor a

29 Este tema afloró al realizarse la capacitación general para los otros fiscales. Los consultores del CICAP dijeron: “se produjo una especie de “quiebre organizacional en la fiscalía”, pues al momento de la evaluación de la actividad de capacitación, los funcionarios (fiscales adjuntos) expresaron cierta contrariedad y crítica con el hecho de que, si bien ellos estaban contentos con haber tenido acceso a una capacitación, no entendían porqué a “altos cargos de la fiscalía” se les había dado la opción de realizar una “maestría en temas administrativos”. Este programa se denominó Fondepóst, que tuvo un alto costo para el erario público y que sólo alimentaba los currículums de cada uno de los funcionarios que realizaron dicha maestría, con costos asumidos íntegramente por la institución. La versión de la jefatura fue diferente, indicaron que en realidad lo que hubo fue una especie de adaptación a los nuevos requisitos que el estatuto administrativo exigía para los fiscales de cargos gerenciales, es decir, se les solicitaba una maestría o estudios gerenciales y, por tanto, era necesario poner al día a estos funcionarios en estas técnicas, y la mejor forma de llevar a cabo esto fue la maestría en administración.

las organizaciones con soluciones integrales y de calidad mediante la mejora de su capacidad de gestión.

A través de su área de asesoría y consultoría, el CICAP se hizo cargo de la capacitación que requirió la fiscalía, la cual estaba inicialmente enfocada en “gerencia y liderazgo”³⁰. Para ello, según los entrevistados, había una idea base sobre lo que sería el mensaje de la capacitación: “ahora somos gerentes de casos y no ya solo fiscales”. Como indicó el consultor principal, introducir la idea de que ya no se es “solo fiscal” es difícil debido a la formación de los abogados y la resistencia organizacional inherente a la propia cultura jurídica.

Se apuntó, en primer lugar, a la “formación de jefes” a través de una especie de diagnóstico de las necesidades y habilidades que se requieren para ocupar dicho puesto. Se dejaba claro que el objetivo final de la organización de justicia era dar un mejor servicio a los “usuarios” (nótese el paradigma de la atención a usuarios), además, las habilidades gerenciales y de liderazgo debían enmarcarse en esa perspectiva. Se intentaba, por último, lograr construir un proceso de trabajo que ahorrara costos y tiempo para el servicio público.

Las competencias de jefatura que se pretendían potenciar eran: 1) claridad frente a cuál es el papel de un jefe en una organización moderna, y 2) conocimiento sobre cuáles son las responsabilidades y las competencias basadas en el conocimiento del trabajo o giro del negocio, que son precisas cuando se asume una “actitud de jefatura” (esto es un lenguaje “gerencial o mercadotécnico” de los capacitadores que no se logró entender completamente a qué apuntaba). El consultor insistió en que la metodología escogida fue la que se denomina en la jerga de esta área como de “experiencias vivenciales”, es decir, experiencias que van más allá de las competencias exclusivamente jurídicas, o sea, en sus palabras, “se buscaba una verdadera gerencia con liderazgo”. En este punto, dado el lenguaje a veces un tanto ambiguo de la consultoría de liderazgo, solo podemos imaginar a qué se referían exactamente los objetivos de la capacitación en una institución de persecución penal. Los consultores se refirieron a esta metodología como “constructivista” y estuvo más o menos dirigida hacia tres áreas:

1. Desarrollo de competencias: lo que ellos denominan “el mundo vivencial”, a través de un concepto práctico del *saber hacer*, concretado en talleres de trabajo.

30 El CICAP ha realizado capacitaciones similares para otros organismos del estado, como para el “sistema fitosanitario del estado” o la “defensoría de los habitantes”.

2. Enseñanza sobre la forma de elaborar una estrategia, que debía concretarse en un “plan de acción gerencial”. Se les indicó que la forma de medir el impacto esperado de este plan era a través de un sistema de indicadores.
3. Desarrollo por cada jefe de fiscalía de su “plan de acción” a partir de lo que ellos denominan “el concepto de transferencia de conocimiento”. En otras palabras, que pudieran replicarse estos conocimientos gerenciales en su equipo de trabajo.

Dado que los consultores no tenían formación en Derecho Penal ni en Criminología, se les preguntó cómo afrontaron el reto de comprender la naturaleza de la organización del Ministerio Público y, por tanto, cómo adecuaron una capacitación en gerencia y liderazgo a una institución tan compleja. En este punto, se destacó el concepto de “valor”, que, en definitiva, sería el eje sobre el cual debería construirse la capacitación. Para el consultor principal, el concepto esencial era el de “justicia pronta y oportuna”, que establece incluso la propia constitución de Costa Rica. Se les preguntó sobre si el objeto de valor de los fiscales no serían acaso las condenas, a lo que ellos replicaron que quizás sean “las buenas condenas” el verdadero objeto del valor. Aunque se solicitó mayor explicación, no fue posible aclarar qué significaba “buenas condenas” desde la perspectiva de los consultores.

El tiempo destinado para la capacitación fue de 32 horas, aunque los consultores fueron claros en decir que una capacitación bien hecha exigiría un periodo de trabajo más extenso, a saber, un proceso prolongado que implique el acompañamiento a los jefes en la puesta en marcha de los nuevos procesos de trabajo o de lo aprendido en la capacitación. Por ello, los consultores reiteraron la relevancia que tiene el “compromiso político” de las instituciones que requieren una capacitación. Esa crítica velada a la Fiscalía cobra sentido según la idea de que este organismo había solicitado la capacitación en parte motivada por temas de *marketing* institucional y, además, con la finalidad de cumplir algunos objetivos político-organizacionales internos. Citaron como contraejemplo positivo un proyecto que ellos tienen actualmente con Lotería de Costa Rica, donde se ha hecho un seguimiento y acompañamiento, e incluso se nombró una especie de “facilitador” con el equipo de trabajo. Pero ellos debían ceñirse al presupuesto y los requerimientos del cliente, en este caso, el Ministerio Público de Costa Rica.

Para potenciar las prácticas de “desarrollo del talento humano”, lo que se hacía era que los asuntos que se discutían en los talleres (casos organizacionales de ficción que fueron contruidos por los propios fiscales). Sin embargo, no se sabe realmente si eso tuvo o no un impacto en la calidad del servicio, justamente por la falta de acompañamiento tras la capacitación. Según los entrevistados, fue tan inédito el hecho de impartir una capacitación a gente sin las competencias esenciales de gestión que, cuando correspondió construir matrices

para organizar procesos de trabajo, fue necesario capacitar a los fiscales en el manejo básico del programa de Microsoft Excel.

En términos más generales, y dada la experiencia de los consultores con el sistema de justicia penal, se les consultó sobre si veían posible el cambio de la cultura organizacional en este sistema. Según el consultor principal, para que se pudiera llevar adelante cualquier cambio en la organización es esencial que los jefes o jerarquías conozcan el negocio de la organización, y que sus decisiones tengan suficiente fuerza y claridad para permear a los estamentos más bajos. Con todo, él opina que, en justicia, los cambios son difíciles porque las jerarquías son demasiado reacias al cambio organizacional.

A la pregunta de si un buen diagnóstico de la situación ayuda a una mejor intervención organizacional, el entrevistado afirma que ha sido consultor en diversos países y que incluso trabajó en informes de la ONU. Añade que, en realidad, los diagnósticos y evaluaciones a veces no sirven, aun cuando existan. Bajo esta perspectiva, pareciera mejor trabajar sobre lo que él denominó “emergencia de la necesidad”, es decir, según vayan apareciendo nuevos fenómenos en la misma dinámica del trabajo de la organización. Acerca de los riesgos de “gerenciar mal” y de en qué casos hipotéticamente se podría dar esta situación, el entrevistado indica tres razones principales:

1. Que el sistema no alcance a madurar lo suficiente, y, por tanto, no se logre el cambio organizacional o, en términos más simples, no se consiga crear una verdadera “nueva cultura del trabajo”.
2. Que el sistema este sujeto a vaivenes políticos, de forma que cada nuevo jefe que asuma el mando cambie la estructura o lo ya realizado con anterioridad por otros directores.
3. Que se comprenda que, al capacitar con el objetivo de implantar un nuevo modelo gerencial, estamos más ante un proceso que ante un programa aislado de capacitación.

Conclusiones

En Iberoamérica, sin duda, Costa Rica ha sido uno de los países pioneros en el campo de las reformas a la administración de justicia, en el rediseño de los despachos judiciales y la actualización informática. Ahora bien, determinar si todos estos cambios administrativos están teñidos de auténtica lógica gerencial es algo que implica un análisis político-criminal más a fondo. Sin embargo, sobre lo anterior, podemos destacar los siguientes puntos:

1. Reformas de carácter inorgánico: lo que significa que muchas de estas transformaciones, insertas dentro del área tradicional de la administración de justicia, han tenido como objetivo aliviar la saturación y retardo de las causas judiciales mediante un reforzamiento logístico-administrativo. Por ello, no es posible establecer un paraguas general de una lógica gerencial; sin embargo, por el contexto sociopolítico y económico en que estas han sido realizadas, se han teñido de este paradigma organizacional.
2. Gran preponderancia de operadores jurídicos en funciones de gestión: a diferencia de otros casos, por ejemplo, Chile y, marginalmente, el caso colombiano, muchas de las nuevas funciones gerenciales han sido cumplidas por los propios operadores del sistema de justicia penal (fiscales, jueces, etc.). No se ha observado la inserción de una abrumadora cantidad de profesionales provenientes de ámbitos ingenieriles o de las ciencias económico-administrativas. Una excepción a lo anterior es el Departamento de Planificación del Poder Judicial de Costa Rica, pero este, en realidad, es una organización tradicional ya instalada y, además, tiene una lógica más cercana al gerencialismo clásico que a uno mercantilista neoliberal.
3. No estar completamente acoplada a procesos similares en la región: aunque hay similitudes observables con otras realidades regionales, el modelo gerencial de la justicia penal de Costa Rica tiene sus propias singularidades. Una de las más llamativas, además de las indicadas previamente, es la fuerte omnipresencia del Poder Judicial en todos los ámbitos de la Justicia Penal. Este rasgo no necesariamente se presenta en otros sistemas, donde las transformaciones se han hecho desde el ámbito ejecutivo y muchas de veces de modo autónomo por las organizaciones penales.

Referencias

- Brandariz, José Ángel. *El modelo gerencial-actuarial de penalidad. Eficiencia, riesgo y sistema penal*. Madrid: Dykinson, 2016.
- Brandariz, José Ángel. "Gerencialismo y políticas penales". *Revista de Derecho Penal y Criminología* 8 (2014): 51-69.
- Carranza, Elías. "Visión empírica de la criminalidad y los sistemas de justicia penal en América Latina". En *Reformas al sistema de justicia penal en Japón y en América Latina*. Coordinado por Adriana Lander, 9-34. San José: ILANUD, 2011.

- Carranza, Elías. “Criminalidad, criminalización y cárcel en la globalización, en América Latina y en los países de altos ingresos”. *Revista digital de la Maestría de Ciencias Penales de la Universidad de Costa Rica* 1 (2009).
- González Álvarez, Daniel y Francisco Dall’Anese Ruiz. *Los procesos de reforma judicial en América Latina. Situación de Costa Rica*. Santiago de Chile: CEJA, 2002.
- González-Guarda, Claudio. “El New Public Management en las reformas al sistema de justicia criminal en Latinoamérica. El caso de Chile”. *Actas Coloquios EchFrancia* 7 (2015): 79-99.
- González-Guarda, Claudio. “Hacia un nuevo modelo organizacional del sistema de justicia penal en Latinoamérica. La influencia del *management* y del gerencialismo en esta reconfiguración”. *Nova Criminis* 7, n.º 11 (2016):135-185.
- González-Guarda, Claudio. *Gestión, gerencialismo y sistema penal*. Montevideo / Buenos Aires: BdeF, 2018.
- González, María del Rosario y Luz Ulloa. “Desarrollo y evolución social en Costa Rica de 1930 a 1982”. *Revista de Ciencias Sociales Universidad de Costa Rica* 42 (1988): 7-25.
- Hidalgo Capitán, Antonio Luis. “La forzada apertura comercial y el modelo de desarrollo neoliberal en Costa Rica”. *Revista de Ciencias Sociales Universidad de Costa Rica* 78-79 (1997-1978): 61-74.
- Hidalgo Capitán, Antonio Luis. *Costa Rica en evolución. Política económica, desarrollo y cambio estructural del sistema socioeconómico costarricense (1980-2002)*. San José: Universidad de Costa Rica, 2003.
- Llobet Rodríguez, Javier. *Proceso penal comentado: Código Procesal Penal comentado*. 5.a ed. San José: Jurídica Continental, 2012.
- Mora Salas, Minor y Juan Pablo Pérez Sáinz. *Se acabó la Pura Vida. Amenazas y desafíos sociales en la Costa Rica del siglo XXI*. San José: FLACSO, 2009.
- Oré Guardia, Arsenio y Liza Ramos Dávila. “Aspectos comunes de la reforma procesal penal en América Latina”. En *Nuevos retos de la justicia penal*. Coordinador por José Ascencio Mellado y Olga Fuentes Soriano, 69-122. Madrid: La Ley, 2008.
- Rivera-Cira, Tirza. “Nuevas tendencias y organización judicial en Costa Rica”. En *Reforma judicial en América Latina: Una tarea inconclusa*. Editado por Alfredo Fuentes. Londres: Institute of Latin American Studies, 2001. Versión electrónica visible en <http://www.oas.org/juridico/spanish/publi2.html>.