

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE SOCIOLOGÍA

PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN EL PODER JUDICIAL DE COSTA RICA:
SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL PROYECTO PILOTO
EJECUTADO POR LA CONAMAJ EN EL SEGUNDO CIRCUITO JUDICIAL
DE LA ZONA ATLÁNTICA DURANTE EL PERIODO 2012-2015


MEMORIA DE PRÁCTICA DIRIGIDA PARA OPTAR POR EL
GRADO DE LICENCIATURA EN SOCIOLOGÍA

SUSTENTANTE:
JOSÉ PABLO VARGAS CUBILLO


SEDE RODRIGO FACIO

2017

Trabajo Final de Graduación “*Participación ciudadana en el Poder Judicial de Costa Rica: sistematización de la experiencia del proyecto piloto ejecutado por la Conamaj en el Segundo Circuito Judicial de la Zona Atlántica durante el periodo 2012-2015*”, presentado el día 26 de abril de 2017 en la Sede Rodrigo Facio de la Universidad de Costa Rica ante el siguiente Tribunal Examinador:




M.Sc Irina Sibaja López
Presidente del Tribunal Examinador



M.Sc. Rocío Loria Bolaños
Representante de la Escuela de Sociología




M.Sc. Pablo Carballo Chaves
Director



Mag. Laura Brenes Alfaro
Lectora



Mag. Ingrid Bermúdez Vindas
Asesora Técnica



José Pablo Vargas Cubillo
Sustentante

Resumen

La presente Práctica Dirigida consiste en una sistematización de experiencias realizada en torno a un proyecto sobre participación ciudadana ejecutado por la Comisión Nacional para el Mejoramiento de la Administración de Justicia (Conamaj) en el Segundo Circuito Judicial (IICJ) de la Zona Atlántica de Costa Rica, durante el periodo 2012-2015. El trabajo se llevó a cabo con los objetivos de extraer aprendizajes y realizar aportes teóricos y prácticos.

Dentro de los principales resultados destaca la importancia del proceso ejecutado en la Región Atlántica en lo que fue la consolidación de condiciones para la apertura a la participación ciudadana en el Poder Judicial, principalmente en lo que refiere a la construcción de una política institucional en específico sobre el tema.

En la reconstrucción ordenada y cronológica de las acciones del proyecto se identificaron tres etapas:

- Una de sensibilización e indagación en donde se estableció el énfasis en conocer las percepciones sobre el tema de la participación ciudadana que funcionarios y funcionarias judiciales manejaban, realizando acciones con estos para la generación de apertura a la ciudadanía, llevando a cabo también diagnósticos en torno a las circunstancias con las cuales se iba a estar trabajando y para delimitar prioridades;
- otra de capacitación en donde, a partir de lo realizado previamente, se decide ejecutar una serie de talleres socioeducativos con personal judicial y organizaciones sociales para el desarrollo de habilidades y herramientas para la participación ciudadana, reforzando además la sensibilización con otras acciones que fueron parte de estrategias de comunicación y de divulgación de información;

- y una última de consolidación, en la cual se priorizó la construcción de una política de participación ciudadana en el Poder Judicial y la concreción de espacios para el devenir activo de la ciudadanía en la institución.

En las intervenciones de campo en cada una de las etapas mencionadas surgieron una serie de contradicciones que entraron en oposición con los planteamientos iniciales sobre los cuales las personas profesionales a cargo de las acciones estructuraron los planes de trabajo. A partir del análisis de estas se extraen los principales aprendizajes que derivan de la sistematización de experiencias, dentro de los cuales cabe destacar los siguientes:

- De la contradicción analizada en la primera etapa se extrae que, el desconocimiento sobre el tema de la participación ciudadana y sus implicaciones, sumado a creencias no precisas en torno a lo que les es permitido o no hacer en la institución en cuanto a la participación, puede incidir en los posicionamientos que funcionarias y funcionarios judiciales asumen a la hora de definir acciones de vinculación con la ciudadanía.
- A partir de la contradicción de la segunda etapa, es posible dar cuenta de que el personal judicial, a la hora de ser parte de capacitaciones y de incorporar nuevas acciones en sus dinámicas de trabajo, muestra disconformidades sobre el contexto laboral en el que se desenvuelve y de la organización de la institución, específicamente cuando sus jefaturas no tienen interés o no participan en esos procesos.
- De la contradicción abordada en la tercera etapa resalta el hecho de que, al momento de buscar conformar espacios en donde la ciudadanía tenga un papel incidente en torno a temas judiciales, se debe trabajar con sociedad civil organizada que sea activa y que tenga interés en asuntos en torno a los servicios que brinda el Poder Judicial.

Dedicatoria

A José Ignacio Vargas Acosta (Nacho).

“And I know there'll be no more tears in heaven”

Eric Clapton.

Agradecimientos

A mi padre (José Luis) y madre (Elvia) por ser las personas que me han orientado en gran parte de esto que llaman vida.

A mis hermanos y hermana (Albin, Adri y Mile) por siempre ponerme atención en las buenas y las malas.

A mis sobrinos y sobrinas (Fio, Emi, Nacho, Vale, Sofi, Celeste, Juli y Mateo) por ser mi motivación para seguir adelante.

A mis compañeras y compañeros en Conamaj (Sarita, Ingrid, Naty, Dani, Aure, Yess, Diana, Richie y Gus) por apoyarme en este proceso.

A Rodolfo y Andre por recomendarme ante la Conamaj.

A Pablo y Laura por sus aportes para este trabajo.

A mis drugos (Rolo, Tillor, Memo y Ariel) por ser mis compañeros de viaje.

Índice

Introducción	14
Capítulo I. Diseño de trabajo	16
1.1. Justificación	16
1.2. Antecedentes	18
1.3. Referentes teóricos	21
1.3.1. Sistematización de experiencias	22
1.3.1.1. ¿Qué es y para qué sirve?	22
1.3.1.2. Sistematización de experiencias como forma de generar conocimientos	24
1.3.1.3. La concepción metodológica dialéctica en la sistematización de experiencias	28
1.3.2. Participación ciudadana	30
1.3.2.1. Características y fines de la participación ciudadana	31
1.3.2.2. Modelo de participación ciudadana en el Poder Judicial	33
1.4. Objetivos	35
1.5. Metodología	36
1.5.1. Antecedente metodológico	36
1.5.2. Estrategia metodológica	38

Capítulo II. Etapa de sensibilización e indagación: Primeras acciones en el marco del proyecto	44
2.1. Acto de presentación del proyecto	44
2.2. Diagnóstico interno: Condiciones y capacidades institucionales para la participación ciudadana	45
2.3. Talleres de sensibilización: Círculos de diálogo con personal judicial	48
2.4. Diagnóstico externo: Condiciones y capacidades locales para la participación ciudadana y expectativas de vinculación con el Poder Judicial	51
2.5. Elaboración de un marco estratégico y fundamentos políticos para el PPC	54
2.6. Contradicciones en el proceso	55
Capítulo III. Etapa de capacitación: Desarrollo de habilidades y herramientas para la participación ciudadana	61
3.1. Talleres con organizaciones sociales	61
3.2. Talleres con personal judicial	64
3.3. Estrategia de comunicación	66
3.4. Divulgación de información	67
3.5. Contradicciones en el proceso	70
Capítulo IV. Etapa de consolidación: Hacia una política de participación ciudadana en el Poder Judicial y espacios para la incidencia	75

4.1. Construcción de la Política de Participación Ciudadana en el Poder Judicial	75
4.2. Quiosco Ciudadano Informativo	80
4.3. Elaboración de una guía con recomendaciones metodológicas para la incorporación de prácticas de participación ciudadana	81
4.4. Conformación de un espacio de incidencia ciudadana: El Foro Ciudadano por la Justicia de Pococí	82
4.5. Contradicciones en el proceso	85
Capítulo V. Puntos de llegada: Reflexión de fondo, conclusiones, recomendaciones, retos y aprendizajes de la Práctica Dirigida	90
5.1. Reflexión de fondo	91
5.1.1. Cultura organizacional, socialización y participación ciudadana	91
5.1.2. Relación entre el Estado y la ciudadanía en la construcción de espacios para la incidencia	94
5.2. Conclusiones	99
5.3. Recomendaciones	102
5.4. Retos y aprendizajes	105
5.4.1. Los retos en el ejercicio de la sociología y la sistematización de experiencias	105
5.4.2. Sobre la realización de la Práctica Dirigida	107

Bibliografía	110
--------------------	-----

Anexos	118
--------------	-----

Índice de tablas

Tabla 1. Comparación entre evaluación, investigación y sistematización	25
--	----

Tabla 2. Modelo del PPC o niveles de relacionamiento Poder Judicial y la ciudadanía	33
---	----

Tabla 3. Matriz de ordenamiento y reconstrucción para sistematizar experiencias	41
---	----

Tabla 4. Oficinas y despachos judiciales del IICJ de la Zona Atlántica	46
--	----

Tabla 5. Propuestas de acciones en el tema de participación ciudadana planteadas por funcionarios y funcionarias del IICJ de la Zona Atlántica en los círculos de diálogo	51
---	----

Tabla 6. Argumentos de los puntos de tensión de la primera contradicción, según percepción de las personas a cargo de la ejecución de las acciones en el marco del proyecto	58
---	----

Tabla 7. Cantidad de personas participantes en los talleres socioeducativos según las organizaciones a las que pertenecían	62
--	----

Tabla 8. Argumentos de los puntos de tensión de la segunda contradicción, según percepción de las personas a cargo de la ejecución de las acciones en el marco del proyecto	72
---	----

Tabla 9. Descripción de las líneas de acción del plan de trabajo de la Política de Participación Ciudadana en el Poder Judicial	79
---	----

Tabla 10. Argumentos de los puntos de tensión de la tercera contradicción, según percepción de las personas a cargo de la ejecución de las acciones en el marco del proyecto 87

Índice de fotografías

Fotografías 1 y 2. Acto de presentación del proyecto piloto de participación ciudadana en el IICJ de la Zona Atlántica, abril de 2012 45

Fotografía 3. Sesión de trabajo con integrantes del Consejo de Administración de Circuito, personal judicial del IICJ de la Zona Atlántica y autoridades de la Conamaj, octubre 2012 50

Fotografías 4 y 5. Talleres con personas representantes de organizaciones sociales, octubre de 2013 63

Fotografía 6. Talleres con funcionarias y funcionarios del IICJ de la Zona Atlántica, octubre de 2013 65

Fotografías 7 y 8. Afiches que detallan los mensajes construidos por el personal judicial del IICJ de la Zona Atlántica para la campaña de promoción de la participación ciudadana 67

Fotografía 9. Portada de la guía “Educación Legal Popular: Pococí, Guácimo y Siquirres” 68

Fotografía 10. Captura de la pantalla del juego “Justicia en Acción”: selección del personaje con el que se completarán las misiones 69

Fotografía 11. Portada de la guía “Poder Judicial de Costa Rica: Información general” 70

Fotografías 12 y 13. Talleres con organizaciones sociales de la Zona Atlántica para el proceso de Construcción de la Política de Participación Ciudadana en el Poder Judicial, julio de 2014	77
Fotografía 14. Portada de la “Guía práctica para la incorporación de la participación ciudadana en el Poder Judicial”	81
Fotografías 15 y 16. Foro Ciudadano por la Justicia de Pococí, julio de 2015	83

Índice de figuras

Figura 1. Contradicciones en el proceso	42
Figura 2. Primera contradicción	56
Figura 3. Segunda contradicción	71
Figura 4. Tercera contradicción	86

Siglas

AECID: Agencia Española para la Cooperación Internacional para el Desarrollo.

CELATS: Centro Latinoamericano de Trabajo Social.

Conamaj: Comisión Nacional para el Mejoramiento de la Administración de Justicia.

CEAAL: Consejo de Educación de Adultos de América Latina.

Mideplan: Ministerio de Planificación y Política Económica.

ICJ: Primer Circuito Judicial.

IICJ: Segundo Circuito Judicial.

PAOs: Planes Anuales Operativos.

PPC: Programa de Participación Ciudadana en el Poder Judicial.

TFG: Trabajo Final de Graduación.

Introducción

El presente Trabajo Final de Graduación (TFG) se ejecutó bajo la modalidad de Práctica Dirigida de Graduación, la cual consiste en la aplicación de los conocimientos adquiridos por el estudiante durante su proceso de formación a casos específicos, en atención a las necesidades que demanden instituciones u organizaciones que requieran del servicio profesional¹. En ese sentido, se realiza una sistematización de experiencias de un proyecto piloto sobre participación ciudadana en el Poder Judicial, ejecutado por la Conamaj en el IICJ de la Zona Atlántica de Costa Rica, durante el periodo 2012-2015.

En el capítulo primero se encuentran todos los elementos concernientes al diseño de trabajo. En su primer apartado se justifica la realización de la Práctica Dirigida, enfatizando en la viabilidad e importancia de realizar el proceso. En los antecedentes se describe qué es la Conamaj y se profundiza en los momentos significativos de la incorporación de la participación ciudadana como uno de sus ejes de trabajo, detallando también las principales acciones realizadas en el Poder Judicial en este tema.

Como referentes teóricos se parte de la concepción metodológica dialéctica para sistematizar experiencias, puntualizando sobre qué es esta, sus utilidades y sus particularidades como forma de generar conocimientos. Asimismo, se hace referencia a algunos aspectos importantes sobre el tema de la participación ciudadana desarrollados desde el Programa de Participación Ciudadana en el Poder Judicial (PPC).

El abordaje metodológico parte del enfoque cualitativo. Siguiendo esa línea, para la realización del trabajo se desarrollaron una de serie etapas y fases recurriendo a técnicas tales

¹ Según lo señalado en los artículos del 18 al 24 del Reglamento de Trabajos Finales de Graduación de la Universidad de Costa Rica.

como revisión documental y entrevistas semiestructuradas, en el caso de las últimas, aplicadas principalmente al equipo profesional del PPC y a personas consultoras que estuvieron a cargo de la ejecución de las acciones en momentos específicos del proyecto.

En los capítulos segundo, tercero y cuarto se encuentran los resultados de la reconstrucción del proceso histórico del proyecto y se presenta ordenada y cronológicamente las principales acciones ejecutadas en la Zona Atlántica, es decir, la lógica del proceso.

Al final de cada uno de los capítulos se realiza el abordaje de las contradicciones que fueron surgiendo a partir de las distintas intervenciones en el campo, buscando identificar puntos de tensión que permitan una mayor comprensión del por qué se fueron dando determinados resultados al momento de la ejecución de las acciones contempladas en el marco del proyecto.

En el capítulo quinto se hace una reflexión de fondo como parte sustantiva de la presente sistematización de experiencias, ya que consiste en retroalimentar a nivel general la teoría y principios del PPC a partir de su propia práctica, es decir, partiendo de las intervenciones que desde esa instancia se hicieron en el marco del proyecto de participación ciudadana de la Zona Atlántica.

Finalmente, se puntualiza las principales conclusiones, así como algunas recomendaciones dirigidas a la Conamaj. Además, se exponen aprendizajes y retos generales que derivan de la realización del presente trabajo en la modalidad de Práctica Dirigida y de la aplicación de la sistematización de experiencias en relación con la sociología.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE TRABAJO

1.1. Justificación

Desde hace varios años el Poder Judicial de Costa Rica se ha planteado la necesidad de establecer un mayor y mejor contacto con las diversas poblaciones, de manera tal que pueda conocer sus necesidades reales y las particularidades a partir de sus contextos. Como parte de ese cometido, se ha promovido la participación ciudadana, declarándola de interés institucional, incluyéndola en su Plan Estratégico 2013-2018 y consolidando con ello una política en específico sobre el tema, que fue discutida y aprobada en julio de 2015.

Para poder contar con el panorama citado, fue necesario ejecutar acciones para la inclusión de la ciudadanía, de manera tal que, sobre la base de la experiencia y a partir de la práctica, se fueran delineando los conocimientos que permitieran fortalecer un modelo de participación ciudadana en el Poder Judicial. En esa línea, durante el periodo 2007-2011 se ejecutó un primer proyecto piloto sobre el tema en la Zona Norte de Costa Rica y entre el 2012-2015, otro en la Zona Atlántica, ambos implementados por la Conamaj.

Con el propósito de ir conociendo los retos y fortalezas para el adecuado ejercicio de la participación ciudadana que surgieron desde estos proyectos, la Conamaj vio la necesidad de aplicar la sistematización de experiencias como herramienta para extraer los aprendizajes de las acciones ejecutadas. En ese sentido, en el año 2012 se realizó un trabajo aplicando esa metodología basado en el primer proyecto piloto ejecutado en la Zona Norte.

La sistematización de experiencias es comúnmente utilizada en las Ciencias Sociales para la reconstrucción de procesos y la reflexión crítica de las intervenciones que buscan transformar una parte de la realidad social. Partiendo de ese posicionamiento, la presente Práctica Dirigida busca ahondar en lo que fue el trabajo coordinado por el equipo del PPC de la Conamaj en el marco del proyecto piloto de participación ciudadana ejecutado en la Zona Atlántica, contextualizando y prestando atención a lo realizado como acciones en donde intervinieron diversos factores tanto objetivos como subjetivos que iban desde las condiciones propias de la institución, hasta cuestiones que tenían que ver con las personas que se vieron involucradas tales como relacionamientos entre ellas mismas, interpretaciones asumidas, diferencias, percepciones, conocimientos, entre otras.

La importancia del trabajo reside en generar un aporte para el fortalecimiento del PPC por medio de la revisión crítica y la documentación de un proceso específico, el cual fue fundamental para el devenir de las condiciones institucionales actuales de consolidación y apertura para la participación ciudadana en el Poder Judicial, principalmente en lo que refiere al proceso de construcción y concreción de una política en el tema.

El sustentante labora en Conamaj desde julio de 2015 y está a cargo de dar atención y seguimiento a las actividades de participación ciudadana que se ejecutan en la Región Atlántica. Constantemente está en comunicación con personal judicial de la zona, coordina y gestiona acciones de vinculación con la ciudadanía y además, es invitado a participar en iniciativas de organizaciones sociales de los cantones de esa región del país. En ese sentido, hay óptimas condiciones para la realización del trabajo, ya que se tiene acceso a muchos recursos que posibilitan y viabilizan el proceso de la Práctica Dirigida.

1.2. Antecedentes

La Conamaj es una entidad pública conformada por instituciones que se encuentran vinculadas al sector justicia² y funciona desde el año 1985. Tiene sede en el Poder Judicial de la República de Costa Rica, de donde obtiene sus principales recursos económicos y materiales. Su principal función es articular y coordinar acciones orientadas a facilitar en la ciudadanía el acceso a la justicia.

En julio de 2007 se conocieron los resultados de la investigación titulada “Participación Ciudadana en el Sistema de Administración de Justicia en Costa Rica”, realizada por Esquivel Faerron y León Ureña. El trabajo tenía como objetivo “incidir en la apertura de espacios y la formalización de mecanismos que permitan a los usuarios del sistema y organizaciones sociales participar activamente en la formulación, ejecución y evaluación de políticas y acciones atinentes al proceso de administración de justicia” (Esquivel y León, 2007, p. 9).

Esquivel y León (2007) presentaban una serie de propuestas planteadas por diversos actores sociales consultados en la investigación, que estimularían la interacción entre la ciudadanía y el sistema de justicia. Dentro de estas destacaban los denominados “Comités Ciudadanos por la Justicia”, espacios que tendrían a cargo tres cometidos: la formulación de políticas para el adecuado funcionamiento de los servicios judiciales prestados a poblaciones en desventaja social; ejercer el control de las políticas judiciales en favor de esas poblaciones; y, la recopilación y exposición de insumos ante los juzgados que permitiera a los jueces y juezas conocer la realidad social en la que ejercen sus funciones (Esquivel y León, 2007, p. 218-221).

² Poder Judicial, Ministerio de Justicia y Paz, Procuraduría General de la República, Comisión de Asuntos Jurídicos de la Asamblea Legislativa, Defensoría de los Habitantes, Facultad de Derecho de la Universidad de Costa Rica, Colegio de Abogados y Abogadas de Costa Rica, Tribunal Supremo de Elecciones y Contraloría General de la República.

En agosto de 2007, en una de las sesiones ordinarias en donde se reúnen las personas representantes de las instituciones integrantes de la Conamaj, se retomaron las propuestas de la investigación, considerando a la comisión como la Secretaría Técnica que tendría a cargo la promoción, coordinación e implementación de la participación ciudadana en el sector justicia. Lo anterior fue discutido y aprobado, partiendo de la relevancia que se le atribuyó a dicha iniciativa y del interés en que se llevara a cabo (Poder Judicial, 2012, p. 3).

Materializar lo esbozado por Esquivel y León representó un reto para la Conamaj, lo que llevó a reorientar la estrategia por seguir en cuanto al desarrollo de acciones de interacción y vinculación con la ciudadanía. En ese sentido, se plasmaron dos grandes frentes de trabajo: un planteamiento general de programa y un componente de este, el cual consistía en una propuesta de proyecto sobre participación ciudadana en el Poder Judicial (Poder Judicial, 2012, p. 4-5).

Para inicios del 2008, se incluye el PPC en los ejes de trabajo de la Conamaj, cuyo objetivo general era el siguiente:

Desarrollar experiencias de intercambio, capacitación y gestión de compromisos encaminados a recoger motivaciones, intereses y demandas de la sociedad civil costarricense, respecto a su participación en la administración de justicia, dirigidas a la creación y consolidación de espacios de diálogo y al diseño de una política de participación ciudadana en la administración de justicia (Castillo, Lugo y Picado, 2008, p. 5).

Dentro de los componentes de los planes de trabajo del PPC para el año 2008, destacaba el desarrollo de un proyecto piloto sobre participación ciudadana en la Región Huetar Norte,

específicamente en el IICJ de la Zona Norte, que abarcaba los cantones de San Carlos, Upala, Los Chiles y Guatuso³. Este tenía como fines organizar, promocionar y educar para el estímulo de la participación ciudadana en el Poder Judicial en esa zona del país (Castillo, Lugo y Picado, 2008, p. 6).

Los principales resultados que derivaron de esa experiencia fueron los siguientes: se identificaron grupos organizados y se realizaron talleres sobre participación ciudadana con sus representantes; se desarrollaron acciones para promover la vinculación y el diálogo entre ciudadanía y personal judicial; se llevaron a cabo actividades de divulgación en medios de comunicación y se produjeron materiales y campañas educativas; se trabajó en la sensibilización de funcionarios y funcionarias judiciales de la zona, con la intención de promover una actitud de apertura; además se crearon los Comités Ciudadanos por la Justicia, mediante la elección de sus representantes en convocatorias públicas (Blanco, 2014, p. 30-31).

El trabajo realizado en la Zona Norte fue dando madurez al PPC, lo que llevó también a replantear sus objetivos iniciales. De esa forma, se empezaron a desarrollar acciones estratégicas que tuvieran un mayor impacto a nivel institucional. Asimismo, los resultados obtenidos tuvieron resonancia en el Gobierno Judicial⁴, quienes dieron apoyo a las iniciativas y solicitudes presentadas, dentro de las cuales destacaban: la declaración de la participación ciudadana como interés de la institución y de la Conamaj como entidad rectora en el tema en el Poder Judicial; la validación de una propuesta de modelo de participación ciudadana que

³ Se acordó realizar el proyecto en la Zona Norte del país por varias razones: en primer lugar porque el trabajo de Esquivel y León se enfocó en esa región, lo que permitió dar cuenta de que existía camino andado en el tema de la participación ciudadana; y, en segundo lugar, porque se encontró una buena cantidad de grupos de ciudadanía organizados en diversas áreas (Poder Judicial, 2012, p. 5).

⁴ Corte Plena y Consejo Superior. El primero es el órgano máximo del Poder Judicial y está integrado por veintidós magistrados y magistradas. El segundo es el mayor órgano administrativo del Poder Judicial y está conformado por cinco personas nombradas por Corte Plena (Poder Judicial, 2010, p. 10 y 23).

además incluyera lineamientos para una política; la aprobación para ejecutar un segundo proyecto piloto en otra zona del país; y la inclusión de la participación ciudadana como uno de los ejes del Plan Estratégico 2013-2018 (Poder Judicial, 2012, p. 75-76).

Para el año 2012, el PPC se planteó el inicio de un nuevo proyecto piloto de participación ciudadana en la Zona Atlántica de Costa Rica, específicamente en el IICJ de esa región, el cual comprendía los cantones de Pococí, Guácimo y Siquirres⁵. La decisión de empezar a trabajar en esa área del país fue tomada con base en los resultados de un diagnóstico, por medio del cual se dio a conocer el interés de grupos organizados de esa región en la implementación del proyecto (Poder Judicial, 2011, p. 27-28).

El financiamiento para las acciones realizadas se obtuvo de la cooperación internacional, por medio de una solicitud canalizada a través del programa “Gobernabilidad Democrática en Costa Rica”, el cual era un esfuerzo conjunto entre el Gobierno de la República y la Agencia Española para la Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), alineado al Plan Nacional de Desarrollo 2011-2014 para fortalecer las capacidades de gestión del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplan) y mejorar las condiciones de acceso a la justicia en los sectores más vulnerables.

1.3. Referentes teóricos

La experiencia del primer proyecto piloto fue sistematizada en un trabajo realizado por la Conamaj en el año 2012, lo que permitió dar cuenta de la utilidad de realizar este tipo de procesos para extraer aprendizajes. La presente Práctica Dirigida busca realizar un aporte al

⁵ En el Anexo 5 se encuentran las principales características demográficas y geográficas de los tres cantones.

PPC, quienes tienen la necesidad de extraer las enseñanzas de las acciones ejecutadas en la Zona Atlántica del país durante el periodo 2012-2015.

A continuación, se presentan los principales referentes teóricos necesarios para comprender la sistematización de experiencias en el marco de este trabajo: primeramente, se precisa en su concepto y utilidades; seguidamente, se desarrolla un apartado sobre las particularidades de esta en cuanto a su forma de hacer conocimiento; finalmente se enfatiza en la concepción metodológica dialéctica para sistematizar experiencias. Asimismo, se puntualiza sobre algunos elementos importantes respecto al tema de la participación ciudadana.

1.3.1. Sistematización de experiencias

1.3.1.1. ¿Qué es y para qué sirve?

La sistematización de experiencias tiene su origen en el contexto latinoamericano de la segunda mitad del siglo XX. Surge producto de la necesidad de registrar los procesos de transformación social que acontecían en los sectores populares y como parte del esfuerzo de crear nuevas formas de conocimiento que contemplaran las particularidades de la región (Jara, 2006; 2010; 2012). En una revisión histórica sobre el tema, Palma (1992) concluye que en América Latina existe una práctica dentro de las ciencias sociales denominada sistematización, la cual además, se distingue de otras formas de generar saberes (p. 2-3).

Comúnmente cuando se hace referencia al concepto de “sistematización”, se piensa en “sistematización de información”, proceso que consiste en la organización y jerarquización de datos (Barnechea y Morgan, 2010; Jara, 2012), pero cuando se habla de sistematización de experiencias se trata en realidad de un ejercicio que va más allá de eso o de la simple

elaboración de informes de trabajo. Considerando lo anterior, es necesario precisar qué es y para qué sirve.

No es posible dar con una conceptualización consensuada sobre qué es sistematización de experiencias, debido a que las definiciones varían según los modelos para sistematizar, los propósitos perseguidos y las metodologías utilizadas. Desde el Centro Latinoamericano de Trabajo Social (CELATS) se considera que es un método capaz de integrar teoría y práctica que permite la producción de conocimientos a partir de la experiencia. El Consejo de Educación de Adultos de América Latina (CEAAL) señala que es un proceso acumulativo de saberes que deriva de las intervenciones realizadas en el campo. La Escuela para el Desarrollo (Lima, Perú) la concibe como una reconstrucción y reflexión analítica sobre lo vivido, en donde se distinguen aciertos y errores para elaborar pautas que servirán en futuras intervenciones. El Centro de Estudios y Publicaciones Alforja se refiere a esta como una interpretación crítica de la experiencia que, mediante su ordenación y reconstrucción, posibilita descubrir la lógica del proceso, los factores que intervinieron y su interrelación (Francke y Morgan, 1995, p. 7).

A pesar de las diferencias en las definiciones presentadas, es posible encontrar algunos aspectos comunes que apuntan a un tema en particular: el aprendizaje en torno a conocimientos que surgen desde la propia práctica. De lo que se trata, es de ahondar en la experiencia, teniendo la capacidad de distinguir los distintos elementos que le afectan, reflexionando críticamente sobre estos y buscando entender por qué los hechos sucedieron de determinada manera. Considerando esto, la sistematización de experiencias tiene fines muy concretos, y es un medio en función de determinados objetivos que le orientan y dan sentido.

Es en esa línea que Jara (1994) sintetiza tres utilidades:

- Tener una comprensión más profunda de las experiencias que realizamos, con el fin de mejorar nuestra propia práctica.
- Compartir con otras prácticas similares, las enseñanzas surgidas de la experiencia.
- Aportar a la reflexión teórica (y en general a la construcción de teoría) conocimientos surgidos de prácticas sociales concretas (p. 30).

Respecto a la primera utilidad, se considera que la sistematización permite comprender el desarrollo de las experiencias, identificando los cambios que se dan en estas, cómo se producen y por qué, distinguiendo los aspectos constantes de los ocasionales. En cuanto a la segunda, de lo que se trata es que el producto de la sistematización sea tomado en cuenta como base de inspiración o advertencia a otras prácticas similares. En relación con la tercera, se dice que sirve para la teorización y generalización, en donde se confronta el quehacer práctico con los supuestos teóricos que le sustentan (Jara, 1994, p. 30-42).

1.3.1.2. Sistematización de experiencias como forma de generar conocimientos

Anteriormente se mencionó que la sistematización de experiencias se distingue de otras formas de generar saberes, por lo que es necesario ver sus particularidades en relación con otras maneras de crear conocimientos comúnmente utilizadas en las ciencias sociales tales y como lo son la evaluación y la investigación social.

En la siguiente tabla Varela (2005) expone comparativamente varios aspectos importantes para comprender las características de cada una:

Tabla 1. Comparación entre evaluación, investigación y sistematización

Aspectos	Evaluación	Investigación	Sistematización
Propósito	Medir los resultados obtenidos de las experiencias.	Generar conocimientos científicos dirigidos a conocer un aspecto desconocido de la realidad (para comprender la realidad).	Realizar una interpretación crítica de la realidad.
Con énfasis o centrada en	Los resultados, el análisis de las realizaciones o logros.	La comprobación de la hipótesis. El estudio de la realidad intervenida o no.	La dinámica de los procesos. El estudio de la intervención o proceso de transformación.
Busca relación entre	Los objetivos y las metas con resultados obtenidos.	Los hechos, los procesos y las estructuras conceptuales.	La concepción y la práctica.
Expresa	Las brechas entre lo planeado y lo logrado.	Nuevas formas de conocimiento sobre áreas específicas.	Los aprendizajes alcanzados de los procesos vividos.

Fuente: Varela, 2005, p.99.

No se busca acá entrar en un debate sobre qué es o qué no es cada uno de los procesos señalados, lo que interesa es dejar claro que existen posicionamientos que les conciben como formas distintas de generar conocimientos. En ese sentido, de forma general se indica que, en el caso de la evaluación, lo que se busca es medir los resultados de una experiencia, se encuentra en un primer nivel de elaboración conceptual e implica un ejercicio de abstracción a partir de la práctica, características que comparte con la sistematización de experiencias (Jara, 2012, p. 139). Algunas de las diferencias entre ambas son:

- El énfasis: mientras que la primera se centra en los resultados, efectos o impactos, la segunda pone el peso en las dinámicas de los procesos, buscando realizar una interpretación crítica de la realidad intervenida.

- Lo que busca relacionar: en la evaluación, los objetivos y las metas con resultados concretos. En la sistematización, los conocimientos que se tienen y desde los cuales se interviene y los que pueden surgir a partir de la práctica.
- Lo que expresa: en la evaluación serían las brechas existentes entre los planteamientos iniciales y los resultados logrados. En la sistematización los aprendizajes que derivan de los procesos.

La evaluación y la sistematización de experiencias permiten sentar las bases para procesos de teorización más amplios y profundos, tal y como lo es la investigación social. Esta última, no se limita a la experiencia, sino que puede llegar a abarcar varios fenómenos, procesos y estructuras, partiendo de un cuerpo teórico por medio del cual se busca comprender y explicar la realidad social intervenida o no (Jara, 1994, p. 47-48).

Otro aspecto importante de la sistematización de experiencias en cuanto a forma de generar conocimientos tiene que ver con su objeto de estudio, el cual puede resultar un poco obvio, ya que este es precisamente la experiencia; sin embargo, es necesario precisar algunos puntos importantes en torno a este.

Cuando se habla de experiencia, en este caso, se refiere particularmente al conocimiento adquirido en los proyectos ejecutados con el fin transformar una parte de la realidad social. Por proyecto, se entiende lo que De Souza (1997) define como “prácticas de intervención organizadas institucionalmente con la finalidad de resolver determinados problemas o potenciar capacidades existentes en una población dada” (citado en Barnechea y Morgan, 2010, p. 16). Estos se llevan a cabo en un periodo de tiempo en donde hay un principio y un fin establecidos.

Un proyecto se ejecuta sobre la base de:

- Una lectura de la realidad –diagnóstico– que da lugar a la identificación de los problemas en que se decide intervenir;
- una formulación de objetivos, que expresan la idea de los cambios que se quieren lograr en las situaciones problemáticas identificadas y, en última instancia, dan cuenta de determinada concepción de la sociedad que se busca aportar a construir;
- una definición de los procesos o estrategias que permitirán lograr esos objetivos, a partir de determinados enfoques metodológicos (Barnechea y Morgan, 2010, p. 100).

Al empezar a ejecutar un proyecto los hechos no se dan de forma mecánica, empiezan a surgir situaciones que llevan al replanteamiento de aquello que se había esbozado en relación con los conocimientos previos. Jara (2006), considera que la experiencia en estos es un proceso en constante movimiento en donde intervienen tanto dimensiones objetivas como subjetivas, entre las que destacan las condiciones del contexto, las acciones de las personas involucradas y sus relacionamientos, percepciones, sensaciones, emociones, posiciones e interpretaciones asumidas, que conllevan a tensiones y que además inciden en cambios (p. 7-8).

Todas las situaciones generadas en el desarrollo de los proyectos y los cambios no son casuales, “expresan descubrimientos que van emergiendo en la práctica: conocimientos nuevos sobre el contexto o una profundización de lo que ya se sabía sobre los problemas y las personas involucradas” (Barnechea y Morgan, 2010, p. 101). Hay entonces una relación entre teoría y práctica, en donde la segunda recurre a la primera de manera tal que le permita comprender mejor las situaciones sobre las cuales se interviene; sin embargo, no le determina en su totalidad, el saber previo no es suficiente, la práctica va generando otras formas de ver

las cosas que impregnan sobre la experiencia de quienes están a cargo de los proyectos y sobre sus formas de accionar. Lo anterior no precisamente se da de forma consciente y es allí en donde reside la importancia de la sistematización de experiencias, ya que permite ordenar, fundamentar y hacer trasmisibles los nuevos conocimientos (Barnechea, González y Morgan, 1994, p. 3-4).

1.3.1.3. La concepción metodológica dialéctica en la sistematización de experiencias

La sistematización de experiencias contribuye al fortalecimiento de la teoría en un primer nivel de conceptualización y al mejoramiento de la práctica en programas, proyectos y acciones de transformación social ¿Cómo es eso posible? Para dar respuesta a dicha interrogante, a continuación se desarrollan varios principios fundamentales sobre la concepción metodológica dialéctica para sistematizar experiencias.

En primer lugar, cuando se habla de dialéctica se refiere a una forma de concebir la realidad social, la cual es considerada como un proceso histórico en donde interactúan condiciones objetivas y subjetivas en un constante devenir. Los elementos presentes en esta, son parte de una totalidad, están en relación, en permanente contradicción y únicamente pueden ser entendidos como parte de ese todo (Jara, 1994, p. 54-56).

En ese devenir, tal y como se mencionó antes, surgen situaciones que se niegan entre sí o contradicciones, pero que no están separadas unas de las otras, hay vínculos en tensión que les une. Esas oposiciones se pueden superar, pero a la vez van surgiendo otras nuevas, lo que permite el constante movimiento y el cambio continuo (Jara, 1994, p. 56-57).

La realidad entonces es contradictoria, cambiante e histórica. Asimismo, en el devenir de las sociedades, los hombres y las mujeres desarrollan relaciones fundamentales con sus contextos,

con otras personas y con sí mismas. Esas relaciones se expresan como fenómenos sociales, los cuales, desde la concepción metodológica dialéctica, no pueden ser entendidos como hechos estáticos o cosas inmutables que se puedan estudiar desde afuera:

(...) no podemos aspirar simplemente a “describir” los fenómenos, y a “observar” sus comportamientos, sino que debemos proponernos intuir y comprender sus causas y relaciones, identificar sus contradicciones profundas, situar honradamente nuestra práctica como parte de esas contradicciones, y llegar a imaginar y a comprender acciones tendientes a transformarla (Jara, 1994, p. 59).

En ese sentido, para abordar las contradicciones hay que evitar concebirlas como simples oposiciones, no hay duda de que se está ante elementos que se niegan, pero entre estos también hay vínculos en tensión. Es precisamente sobre estos últimos en donde se enfoca la reflexión de fondo en un proceso de sistematización de experiencias. Tal y como menciona Jara (1994):

El entender las contradicciones como “tensiones” ayuda a ver los polos contradictorios en su interrelación dinámica y no como opuestos aislados. Así, al captar el movimiento de la contradicción y la interdependencia entre sus polos, podemos descubrir el abanico de ubicaciones “intermedias” posibles, que estarían más próximas o lejanas de los respectivos extremos que generan la tensión. De esta manera evitamos caer en el error común de ver las contradicciones de forma simplista o maniquea: “blanco o negro” (sería más bien como ubicar la escala de grises) (p. 67).

En los proyectos se interviene desde un conocimiento determinado, pero al empezar a desarrollar acciones concretas, surgen situaciones que generan contradicciones. Por ello, se

debe estar en constante revisión de los saberes previos, los cuales son retroalimentados con la práctica. En ese sentido, “la teoría nunca es definitiva ni absoluta; está siempre en construcción y recreación crítica, al servicio de la práctica transformadora y sus inéditos desafíos” (Jara, 1994, p. 65).

Cuando se realiza la sistematización de experiencias de un proyecto, se debe estar en la capacidad de ahondar en las contradicciones –específicamente en las tensiones–, que surgen a partir de las acciones ejecutadas, indagando en las decisiones que se tomaron para reorientarlas, realizando un ejercicio minucioso de reflexión crítica, de manera tal que sea posible extraer conclusiones teóricas y enseñanzas prácticas a partir de los resultados obtenidos.

1.3.2. Participación ciudadana

Al realizar intervenciones en una realidad determinada por medio de proyectos sociales, no se parte de cero, se tienen ciertas referencias teóricas desde las cuales se desarrolla la práctica; no obstante, no hay un marco rígido y absoluto, el conocimiento previo se ve enriquecido con las acciones ejecutadas (Jara, 1994; Barnechea, González y Morgan, 1994; Bernaldo y Rodríguez, 2004).

Autores como Jara (1994) se refieren a estos referentes como “contexto teórico”, el cual posee un carácter dinámico, es de utilidad para la realización de la sistematización de experiencias y se mantiene en constante retroalimentación:

- Todo trabajo educativo, promocional y organizativo, se fundamenta en un contexto teórico (más o menos explícito, más o menos coherente, más o menos sistemático).

- Este contexto de referencia es decisivo para la formulación de las preguntas iniciales que la sistematización hará a la práctica.
- Este contexto deberá ser explicitado, para confrontarlo, enriquecerlo y transformarlo gracias a los aportes de la sistematización y otros procesos de reflexión teórica (p. 110).

El contexto teórico en el presente caso refiere a la teoría del PPC, es decir, principios y fundamentos que se manejan en dicha instancia y que orientan las líneas a seguir en las distintas intervenciones que hace en el campo, los cuales se han visto constantemente enriquecidos con el trabajo realizado en la práctica. Considerando lo anterior, en los siguientes apartados se hace referencia a aspectos importantes sobre el tema de la participación ciudadana manejados en este programa de la Conamaj.

1.3.2.1. Características y fines de la participación ciudadana

Cuando se habla de participación ciudadana se hace referencia a aquellos actos emprendidos por la ciudadanía y que tiene fines específicos tales como ser parte de una discusión o contribuir en la solución de un determinado problema, es un “proceso de intervención de la sociedad civil, individuos y grupos organizados en las decisiones y acciones que los afectan a ellos y a su entorno” (Esquivel y León, 2007, p.30). Se trata de un ejercicio deliberado en donde las personas, en busca de la reivindicación de sus derechos y responsabilidades, son capaces de reflexionar sobre su propia realidad y las dificultades que les aquejan, las cuales además, buscan solventar mediante el uso de mecanismos que les permitan tener un enlace con aquellos que toman las decisiones (Calderón y Bermúdez, 2012, p.11-12).

Al haber apertura por parte de las instituciones públicas, propiciando el contacto con la ciudadanía y fortaleciendo los mecanismos para tomarle en cuenta en los asuntos que le afectan, en donde puedan expresar opiniones, exigir acciones o proponer iniciativas, se trasciende el ejercicio del poder delegado, mejorando las instancias de negociación e inclusión, haciendo efectivo el interés real por conocer y proteger las necesidades de las distintas poblaciones (Esquivel y León, 2007, p.30).

Cuando se habla específicamente de participación ciudadana en el sistema de administración de justicia,

Es un proceso democrático que garantiza una contribución responsable, activa y sostenida de la ciudadanía en el diseño, toma de decisiones y ejecución de políticas del Poder Judicial, de manera que respondan a la realidad de la población y al bien común. (Camacho, 2013, p. 12).

En ese sentido, la finalidad que se busca es que desde la ciudadanía se establezcan los lineamientos que el Poder Judicial debe seguir para que las distintas personas puedan verse incluidas y con pleno acceso a la garantía de sus derechos.

Es importante mencionar que la ciudadanía goza de total autonomía y su organización depende estrictamente de ella. La responsabilidad del Estado es únicamente generar las condiciones para que haya apertura a la participación ciudadana, de manera tal que las personas devengan fuertes, activas y sin limitaciones para vincularse con el sector público (Calderón y Bermúdez, 2012, p.10).

1.3.2.2. Modelo de participación ciudadana en el Poder Judicial

La participación ciudadana en la gestión pública se puede presentar en diversas formas. El PPC de la Conamaj, a través de la realización de consultorías para su fortalecimiento en el tema y con el fin de concretar acciones que potencien la implicación con la sociedad civil, individuos o grupos organizados, ha consolidado un modelo de relación ciudadanía-Poder Judicial, el cual contempla los siguientes niveles:

Tabla 2. Modelo del PPC o niveles de relacionamiento
entre el Poder Judicial y la ciudadanía

Niveles del PPC	Descripción
Relación cotidiana	Es el nivel de relacionamiento más básico, el cual se traduce en la calidad de la prestación del servicio que brinda la institución. Abarca esfuerzos tendientes a simplificar y agilizar trámites y a mejorar la respuesta.
Acceso a la información	El acceso a la información es un derecho reconocido en nuestro país y está vinculado con el tema de transparencia y rendición de cuentas. Abarca el acceso a la información sobre el funcionamiento y el quehacer institucional.
Interacción	Implica el establecimiento de un vínculo con respecto a esa información, sin que la participación de la ciudadanía sea vinculante para quienes toman decisiones a nivel institucional. Aun así, representa un plano superior a los anteriores, porque sienta las bases para incluir a las y los ciudadanos en la toma de decisiones.
Incidencia	Las y los ciudadanos inciden en la definición y formulación de políticas y en la toma de decisiones. Es necesario que las y los ciudadanos tengan algún grado de organización. Figuras como las del referéndum o el plebiscito vendrían a ser ejemplos de mecanismos que operan a este nivel; pero también puede incluirse la incorporación de representantes de la sociedad civil en instancias donde se toman decisiones a nivel de alguna institución del Estado.

Fuente: Monge, 2009, p. 5.

Los niveles uno y dos sientan las bases para la participación ciudadana. En el caso del primero refiere a brindar un servicio público de calidad al momento de atender a las personas usuarias, contar con un personal socialmente sensible e instalar puestos de orientación; el segundo tiene que ver con la producción de materiales informativos sobre servicios del Poder

Judicial en un lenguaje accesible a partir de las particularidades de las distintas poblaciones, rendición de cuentas por medio de la publicación de informes y datos de desempeño.

Los niveles tres y cuatro dan un papel más activo a la ciudadanía. El tercero refiere capacitaciones a actores externos sobre el Poder Judicial, rendiciones de cuentas abiertas, coordinación con otras instancias (internas o externas) para atender problemáticas específicas; finalmente, el cuarto habla de incluir a la sociedad civil en la toma de decisiones, lo cual puede implicar representación de estos últimos en ciertos espacios de la institución tales como los Consejos de Administración de Circuito⁶.

Es en cada de uno de estos niveles desde donde se planifica el trabajo a ejecutar en un proyecto sobre participación ciudadana en el Poder Judicial; es decir, es mediante estas formas de implicación anteriormente expuestas sobre las cuales se concretan acciones de vinculación entre la ciudadanía y la institución.

⁶ Según el Reglamento del Consejo de Administración de Circuito del Poder Judicial, este es “un órgano deliberativo y participativo, que analiza y propone soluciones ante las instancias que corresponda del Poder Judicial” (art. 1). Está integrado por jefaturas y personas representantes de los distintos ámbitos de la institución en cada uno de los Circuitos Judiciales del país.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivos generales

- Extraer los aprendizajes de la experiencia del proyecto piloto de participación ciudadana en el Poder Judicial ejecutado por la Conamaj en el IICJ de la Zona Atlántica durante el periodo 2012-2015.
- Realizar aportes teóricos y prácticos al PPC de la Conamaj para su fortalecimiento.

1.4.2. Objetivos específicos

- Reconstruir de forma ordenada y cronológica el proceso del proyecto piloto de participación ciudadana en el Poder Judicial ejecutado en IICJ de la Zona Atlántica.
- Distinguir contradicciones en las acciones ejecutadas ahondando en los puntos de tensión que las generaron.
- Analizar los resultados del proyecto retroalimentando los principios del PPC a partir de su propia práctica.

1.5. Metodología

La sistematización de experiencias busca comprender y tratar la realidad social aproximándose desde un enfoque cualitativo, el cual pone particular énfasis en la lógica y elementos presentes en los procesos que se experimentan. En ese sentido, no es un ejercicio de recuperación anecdótica, es un análisis de lo vivido para extraer aportes y enseñanzas (Jara, 1994, p. 34).

En términos generales, de lo que se trata es de poner particular énfasis en las cualidades de la realidad social, mediante el análisis e interpretación crítica de lo que se ve inmerso en esta y qué le afecta como tal (Sánchez, 2010, p. 4). Partiendo de lo anterior, a continuación se puntualiza sobre los aspectos más importantes de la metodología del presente trabajo.

1.5.1. Antecedente metodológico

El principal antecedente metodológico es la propuesta para sistematizar experiencias de Jara (1994), la cual se basa en la concepción dialéctica. Tal y como recalca el autor, es importante aclarar que no se trata de una receta rígida, es más bien una guía en fases que contiene pautas indicativas y recomendaciones de cómo realizar la sistematización (Jara, 1994, p. 89-90).

La primera fase refiere al “punto de partida”. Para ello es importante haber participado en el proyecto o tener registros, lo que permite “ir a la fuente de los distintos momentos que se llevaron a cabo a lo largo de la experiencia, con lo que será posible reconstruir ese momento tal como fue” (Jara, 1994, p. 98). En esta parte lo que corresponde es indagar en todo lo realizado para dar con una primera plana de las principales acciones ejecutadas.

La segunda fase son las “preguntas iniciales”, las cuales vienen a ser interrogantes planteadas con el fin de orientar el proceso de sistematización. Estas son: ¿Para qué se quiere

sistematizar? ¿Qué experiencia se quiere sistematizar? ¿Qué aspectos centrales de esa experiencia interesa sistematizar? La primera demarca el objetivo del trabajo a realizar. La segunda delimita la experiencia en espacio y tiempo. La tercera marca el hilo conductor de los aspectos centrales sobre los cuales se prestará mayor atención (Jara, 1994, p. 103-106).

La tercera fase es la “recuperación del proceso vivido”. Aquí es cuando se está de lleno en el proceso de sistematización, el cual se compone de dos partes importantes. Una que tiene que ver con reconstruir la historia: “se trata aquí de tener una visión global de los principales acontecimientos en el lapso de la experiencia, normalmente puestos de manera cronológica” (Jara, 1994, p. 111-114). La otra que refiere al ordenamiento y clasificación de la información obtenida, “basándose en esa visión general del proceso vivido, se trata, ahora, de avanzar hacia la ubicación de los distintos componentes de ese proceso” (Jara, 1994, p. 111-114).

La cuarta fase es la “reflexión de fondo”, por medio de la cual se busca ir más allá de la descripción de la experiencia. Es una de las partes más sustantivas de la sistematización, ya que permite dar cuenta del por qué los hechos pasaron de determinada manera en el marco de las acciones. Es el análisis, síntesis e interpretación crítica del proceso:

Para realizar esta reflexión de fondo, será necesario penetrar por partes la experiencia, es decir, hacer un ejercicio analítico; ubicar las tensiones o contradicciones que marcaron el proceso; y, con esos elementos, volver al conjunto del proceso, es decir, realizar una síntesis, que permita elaborar una conceptualización a partir de la práctica sistematizada (...) Uno de los principales instrumentos que se pueden utilizar aquí, es una guía de preguntas críticas que interroguen el proceso de la experiencia y permitan

identificar los factores esenciales que han intervenido a lo largo del proceso y explicitar la lógica y el sentido de la experiencia (Jara, 1994, p. 117-118).

Finalmente, la quinta fase son “los puntos de llegada”, es decir, las conclusiones teóricas (formulaciones conceptuales que surgen de lo reflexionado) y prácticas (enseñanzas que deberán tomarse en cuenta en futuras intervenciones). Son parte fundamental del ejercicio y derivan de las distintas respuestas que surgen a las preguntas planteadas en la reflexión de fondo (Jara, 1994, p. 122-123).

1.5.2. Estrategia metodológica

Cada uno de los objetivos planteados en el presente diseño engloban las fases del método para sistematizar experiencias propuesto por Jara (1994). Asimismo, la realización del trabajo consistió en tres etapas, las cuales además se desarrollaron por fases.

1.5.2.1. Etapa I. Reconstrucción del proceso

Fase A

Primeramente se efectuaron cuatro entrevistas semiestructuradas⁷ a personas que laboran o laboraron en la Conamaj y que estuvieron involucradas en el proyecto ejecutado en el IICJ de la Zona Atlántica, buscando un acercamiento a información relevante que permitiera orientar en las etapas y fases posteriores. Interesaba acá conocer elementos generales que permitieran ir delimitando aquellos aspectos que debía contener la reconstrucción histórica del proceso.

⁷ En el Anexo 1 se encuentra la guía de preguntas utilizada en las entrevistas.

Fase B

Seguidamente se realizó una revisión exhaustiva de toda la documentación disponible en la Conamaj del trabajo realizado durante el periodo de ejecución del proyecto, lo cual incluyó propuestas de financiamiento, diagnósticos, registros, informes anuales de labores, minutas (de reuniones, actividades y giras), consultorías y Planes Anuales Operativos (PAOs), con la finalidad de dar con una panorámica de las acciones realizadas.

Un documento que sirvió como punto partida para la reconstrucción histórica del proceso fue la propuesta de proyecto presentada ante la AECID, en la cual venían detalladas las acciones que se estarían realizando con los recursos que provenían de dicha agencia de cooperación.

Fase C

Las revisiones del documento del proyecto presentado ante la AECID, informes anuales de labores, PAOs y otros, permitieron construir una línea ordenada cronológicamente de las acciones realizadas en el IICJ de la Zona Atlántica⁸ durante el periodo 2012-2015.

Posteriormente se revisaron otros informes de trabajo y de consultorías, de los cuales se extrajeron momentos significativos en la ejecución de las acciones, objetivos, metodologías usadas, retos que fueron surgiendo y principales resultados.

El producto de esta parte del trabajo fue la identificación de la lógica del proceso, la cual consistió en tres etapas (una de sensibilización e indagación, otra de capacitación y una tercera de consolidación) y una redacción descriptiva de las acciones llevadas a cabo en el marco del proyecto.

⁸ En el Anexo 3 se puede encontrar la línea de tiempo construida a partir de la revisión documental, la cual contiene las acciones realizadas en el marco del proyecto de participación ciudadana del IICJ de la Zona Atlántica.

1.5.2.2. Etapa II. Distinción de las contradicciones

Fase D

Uno de los mayores retos que enfrentó el sustentante al sistematizar la experiencia tiene que ver con el hecho de no haber sido partícipe de esta y no contar con un registro de la información pensado para ese fin, al menos uno que permitiera extraer contradicciones y tensiones para realizar el respectivo análisis de todas las acciones que se llevaron a cabo.

En ese sentido, se seleccionaron tres casos para hacer el abordaje de las contradicciones, la selección de estos tenía que ver con el hecho de ser las acciones que implicaron más trabajo logístico por parte del equipo profesional del PPC en cuanto planificación y destinación de recursos, siendo además de las actividades en que se involucraron más personas (personal judicial y ciudadanía representante de organizaciones sociales).

Los tres casos fueron:

- En la primera etapa los talleres de sensibilización o círculos de diálogo, realizados con funcionarios y funcionarias del IICJ de la Zona Atlántica.
- En la segunda etapa los talleres socioeducativos para el desarrollo de habilidades y herramientas para la participación ciudadana realizados con personal judicial.
- En la tercera etapa los talleres para la construcción de un espacio de incidencia ciudadana (el Foro Ciudadano por la Justicia de Pococí).

Para la distinción de las contradicciones y las tensiones se realizaron siete entrevistas semiestructuradas⁹ al equipo profesional de la Conamaj y a personas consultoras que

⁹ En el Anexo 2 se encuentra la guía de preguntas utilizada en las entrevistas.

estuvieron a cargo de la ejecución de las acciones en momentos específicos del proyecto, lo anterior, tomando en cuenta que eran quienes estaban en la capacidad de reorientar o de hacer modificaciones sobre lo que se estaba realizando, es en ese sentido que se consideraron informantes clave, ya que podían transmitir desde sus experiencias los contextos en los que se trabajó. La guía de preguntas del instrumento a aplicar se basó en la matriz de ordenamiento y reconstrucción para sistematizar experiencias propuesta por Jara (1994; 2012):

Tabla 3. Matriz de ordenamiento y reconstrucción para sistematizar experiencias

Fecha	Actividad	Participantes	Objetivo	Método	Resultados	Contexto
Días en los que se ejecutaron las actividades.	Acción realizada en un momento en específico del proyecto.	Población meta a la cual estaban dirigidas las actividades.	Lo que se buscaba con la ejecución de las actividades.	Formas de proceder al llevar a cabo las actividades.	Lo logrado con las intervenciones	Condiciones en las que se realizaron las actividades, retos que surgieron, decisiones tomadas.

Fuente: Jara 1994 y 2012.

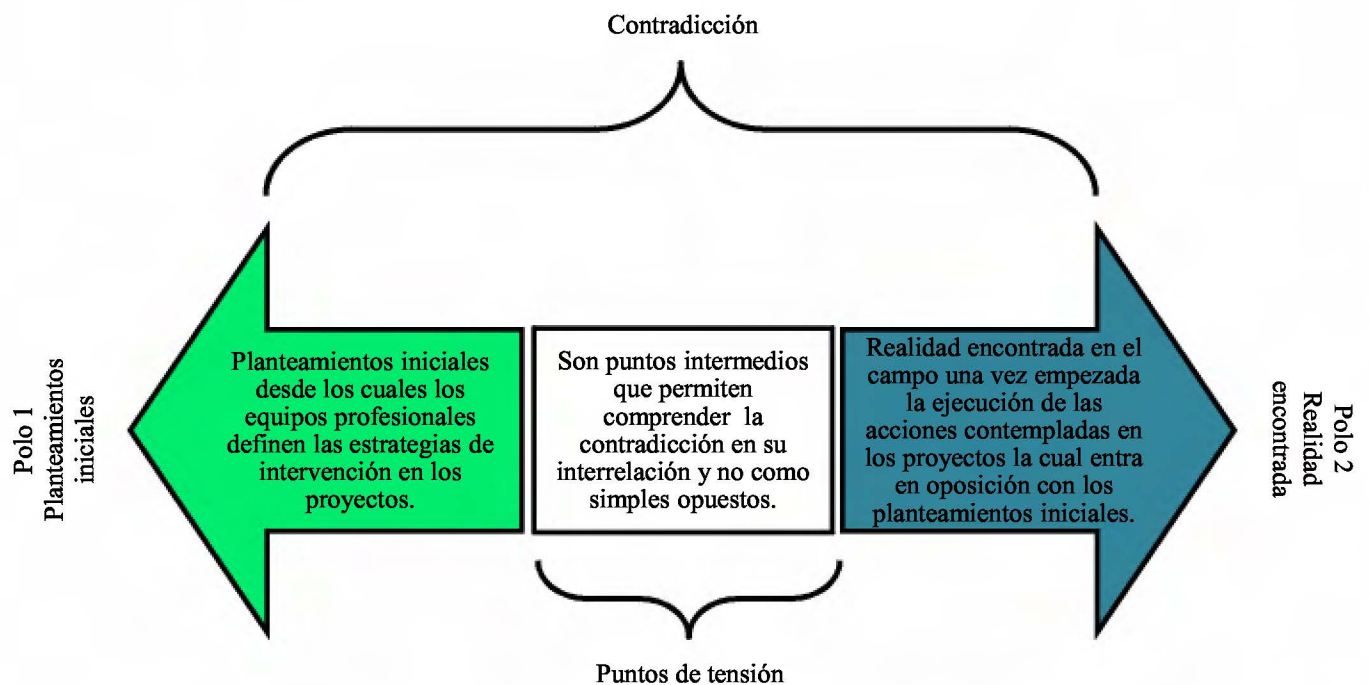
Fase E

Una vez realizadas las entrevistas se procedió a su transcripción y análisis a partir de tres clasificadores de información cualitativa utilizados para el abordaje de las contradicciones en el caso específico de la presente sistematización de experiencias:

- Polo uno: Son planteamientos iniciales sobre los cuales se planificó el trabajo antes de intervenir con actividades específicas en el marco del proyecto. Pueden ser desde principios de la teoría del PPC hasta objetivos que se buscaban con las distintas intervenciones.

- Polo dos: Es la realidad encontrada en el campo la cual entra en oposición con los planteamientos iniciales. Es el principal problema o limitación detectado por las personas profesionales a cargo de las acciones.
- Puntos de tensión: Permiten una mayor comprensión de la contradicción. Son condiciones objetivas y subjetivas que van desde el contexto institucional hasta cualidades, reacciones, posicionamientos y percepciones de las personas que se vieron involucradas en las distintas actividades. Estas se abordan a partir de su interrelación.

Figura 1. Contradicciones en el proceso



Fuente: Elaboración propia

1.5.2.3. Etapa III. Análisis crítico de resultados

Fase F

En este punto del trabajo se buscaba profundizar en por qué los hechos pasaron de determinada manera en el marco del proyecto, lo cual implicaba reflexionar críticamente a partir de los resultados encontrados en cada una de las etapas anteriores, planteando conclusiones teóricas y prácticas a partir de la experiencia sistematizada.

Esta fase consistió en una retroalimentación general para el fortalecimiento del PPC a partir de los conocimientos generados en las intervenciones realizadas desde dicha instancia. Se finalizó con la reflexión de fondo de la sistematización de experiencias, las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO II

ETAPA DE SENSIBILIZACIÓN E INDAGACIÓN:

PRIMERAS ACCIONES EN EL MARCO DEL PROYECTO

La estrategia de trabajo al inicio del proyecto estuvo enfocada en gran parte a lo interno de la institución. En esta primera etapa se buscó promover y sensibilizar al rededor del tema de la participación ciudadana mediante la realización de varios talleres en donde se vio implicada casi la mitad del personal del IICJ de la Zona Atlántica. También se llevaron a cabo diagnósticos para conocer mejor la zona de ejecución y las poblaciones con las cuales se estaría trabajando, de manera tal que sirvieran como insumos para el planeamiento de acciones en etapas posteriores. Asimismo, se utilizaron recursos para el fortalecimiento del PPC de la Conamaj, pensando en la definición de una estrategia sólida que permitiera generar pautas para el desarrollo de una política sobre participación ciudadana en el Poder Judicial.

En el presente capítulo se reconstruye de forma ordenada y descriptiva el trabajo llevado a cabo en los primeros acercamientos, poniendo énfasis en los resultados que fueron derivando de las distintas intervenciones. En el último apartado, se realiza el abordaje de las contradicciones que fueron surgiendo en el proceso de ejecución de una de las acciones, específicamente los círculos de diálogo realizados con el personal del IICJ de la zona atlántica.

2.1. Acto de presentación del proyecto

El 30 de abril del 2012 se llevó a cabo en las instalaciones en donde se encuentran los Juzgados y Tribunales de Justicia de Guápiles, el acto de presentación de lo que sería el proceso de implementación del modelo del PPC en oficinas judiciales de los cantones de

Pococí, Guácimo y Siquirres. Al encuentro asistió ciudadanía, expertos en el tema de participación ciudadana, cooperantes internacionales (AECID), representantes de otras instituciones públicas, personal y autoridades del Poder Judicial.

Fotografías 1 y 2.



Acto de presentación del proyecto piloto de participación ciudadana
en el IICJ de la Zona Atlántica, abril de 2012.

En la actividad se comentó sobre la experiencia de trabajo en el IICJ de la Zona Norte y los resultados obtenidos en esa región del país. Asimismo, se hizo hincapié en la importancia de mejorar el vínculo con ciudadanos y ciudadanas para el reconocimiento de las necesidades reales de la población, con el fin de mejorar las condiciones de acceso al sistema de justicia. Se daba así inicio a la experiencia del proyecto piloto de participación ciudadana en el IICJ de la Zona Atlántica (Poder Judicial, 2012, p. 7).

2.2. Diagnóstico interno: Condiciones y capacidades institucionales para la participación ciudadana

La implementación del modelo del PPC implicaba, en primera instancia, reconocer cuáles eran las condiciones y capacidades de la institución para las acciones que se podrían desarrollar en

etapas posteriores del proyecto, lo que llevó a la realización del “Diagnóstico organizacional sobre participación ciudadana en el II Circuito Judicial de Limón” por medio de una consultoría a cargo de la socióloga Andrea Bermúdez Vargas. El trabajo preliminar realizado a lo interno, buscó indagar en retos y oportunidades, presentando una panorámica de la realidad a la cual se iba a hacer frente. El principal objetivo en esta fase fue identificar las capacidades locales del Poder Judicial y las actitudes de los funcionarios y funcionarias respecto a la participación ciudadana en los cantones de Pococí, Guácimo y Siquirres, con el fin de priorizar líneas de trabajo.

Una de las primeras tareas realizadas consistió en la identificación de actores institucionales por medio de un mapeo de los distintos ámbitos que componen el Poder Judicial (Tabla 4):

Tabla 4. Oficinas y despachos judiciales del IICJ de la Zona Atlántica

Ámbitos	Despachos y oficinas judiciales
Ámbito Jurisdiccional	Tribunal Penal de Pococí, Tribunal de Flagrancia de Pococí, Juzgado Penal de Pococí, Juzgado Contravencional y de Pensiones Alimentarias de Pococí, Juzgado de Tránsito de Pococí, Juzgado Civil de Pococí, Juzgado de Trabajo de Pococí, Juzgado de Menor Cuantía de Pococí, Juzgado Agrario de Pococí, Juzgado de Familia y Penal Juvenil de Pococí, Juzgado de Violencia Doméstica de Pococí, Oficina de Conciliación de Pococí, Juzgado Contravencional y de Menor Cuantía de Guácimo, Tribunal Penal de Siquirres, Juzgado Penal de Siquirres, Juzgado Contravencional y de Menor Cuantía de Siquirres, Juzgado de Pensiones y Violencia Doméstica de Siquirres.
Ámbito Auxiliar de Justicia	Fiscalía de Pococí, Oficina de Protección y Atención a la Víctima del Delito de Pococí, Delegación Regional del OIJ de Pococí, Defensa Pública de Pococí, Fiscalía Siquirres, Subdelegación Regional del OIJ de Siquirres, Defensa Pública de Siquirres.
Ámbito Administrativo	Administración Regional del IICJ de la Zona Atlántica, Consejo de Administración del IICJ de la Zona Atlántica, Oficina de Trabajo Social y Psicología del IICJ de la Zona Atlántica, Subcontraloría de Servicios del IICJ de la Zona Atlántica.

Fuente: Bermúdez, 2012, p. 5-9.

Al momento de la realización del diagnóstico, la mayoría de las oficinas judiciales del IICJ de la Zona Atlántica se encontraban en el cantón de Pococí, incluyendo aquellas que tenían un

papel importante respecto a la toma de decisiones, entre estas el Consejo de Administración de Circuito.

Algunos de los despachos señalados ya se encontraban ejecutando acciones que calzaban en el modelo del PPC. Así por ejemplo, en el nivel de relación cotidiana, la mayoría de las oficinas contaban con mecanismos de monitoreo de la atención dada a personas usuarias, mediante el uso de buzones de sugerencias o realizando consultas directas en torno al servicio recibido (Bermúdez, 2012, p. 10-11).

En cuanto al tema de acceso a la información, este se ejercía mediante los métodos existentes establecidos en el Poder Judicial para la rendición de cuentas tales como la publicación de informes presupuestarios, informes anuales de labores, PAOs, estados financieros y, evaluaciones realizadas por la Dirección de Planificación, Contraloría de Servicios e Inspección Judicial (Bermúdez, 2012, p. 12-13).

Respecto a la interacción, una tercera parte de los despachos participaba en redes de trabajo interinstitucional, en las cuales también se involucraba ciudadanía organizada. En estas se abordaban principalmente temas que tenían que ver con prevención y atención de la violencia intrafamiliar, redes de víctimas del delito y prevención de la violencia juvenil. Finalmente, sobre incidencia ciudadana, no hubo ningún caso reportado en este nivel del modelo del PPC (Bermúdez, 2012, p. 13-15).

Las acciones mencionadas enfrentaban una serie de retos en su ejecución. En el nivel de relación cotidiana, el principal era la atención personalizada en los despachos de alta afluencia. En acceso a la información, la práctica ejercida era una rendición de cuentas indirecta y no abierta a la ciudadanía, en donde los datos se dirigían únicamente a ciertas

instancias institucionales tales como la página web. En cuanto a la interacción, se consideraba que la participación en las redes carecería de reconocimiento, respaldo y de un contenido específico determinado de antemano por el Poder Judicial (Bermúdez, 2012, p. 10-15).

Otro aspecto importante abordado en el diagnóstico tenía que ver con las capacidades o condiciones mínimas necesarias para el ejercicio de la participación ciudadana, en donde se abordaron algunas de las siguientes dimensiones: compromiso de las jefaturas, establecimiento de responsabilidades internas, recursos, sensibilización y conocimiento de los mecanismos institucionales existentes para la vinculación con la ciudadanía.

Mediante la realización de una encuesta en donde se consultó a un total de 28 jefaturas de oficinas judiciales, se logró determinar que un 64,3% conocía poco sobre participación ciudadana, un 17,9% mostraba un conocimiento elemental en el tema y un 17,9% avanzado –estos últimos tomando en cuenta que relacionaban la participación con la capacidad de la ciudadanía para incidir en la toma de decisiones– (Bermúdez, 2012, p. 16-17).

Asimismo, un 54% consideraba que en el IICJ de la Zona Atlántica se buscaba promover la vinculación con ciudadanía, pero que esto recaía en esfuerzos individuales, ya que no existía una instancia de coordinación de esas acciones. Además, un 56% indicaba que la participación ciudadana era importante, pero no la veían como un tema prioritario (Bermúdez, 2012, p. 17).

2.3. Talleres de sensibilización: Círculos de diálogo con personal judicial

Parte de la labor de acercamiento al personal judicial del IICJ de la Zona Atlántica en el primer año de ejecución del proyecto se realizó por medio de talleres a partir de una

adaptación de la metodología de círculos de diálogo¹⁰. El objetivo era sensibilizar en participación ciudadana y constituir un espacio de intercambio de conocimiento sobre el tema con funcionarios y funcionarias. Lo anterior se consideraba importante de realizar antes de empezar con procesos de capacitación.

La selección de la metodología de círculos de diálogo obedecía a los resultados positivos obtenidos en cuanto a su utilización en otros ámbitos institucionales¹¹ basándose en los siguientes principios: la horizontalidad entre las personas participantes, el privilegio del consenso en las decisiones tomadas y la generación de acuerdos para lograr metas a partir de valores compartidos. Se realizaron un total de ocho sesiones de trabajo entre los meses de agosto y octubre de 2012 con 157 personas, lo que equivalía al 41% del total del personal judicial que se encontraba para ese momento en despachos y oficinas judiciales de Pococí, Guácimo y Siquirres (Bermúdez, 2012, p. 6-7).

El programa y la metodología de los círculos fueron cambiando conforme avanzaba el trabajo, adaptándose a las condiciones que iban surgiendo y a los aprendizajes que se iban extrayendo, procurando siempre un desarrollo participativo y dinámico de los contenidos. La última sesión de trabajo estuvo dirigida a los integrantes del Consejo de Administración de Circuito, en donde además participaron autoridades de la Conamaj. En esta, se presentaron las propuestas de acciones en participación ciudadana realizadas por todas las personas que se vieron involucradas a lo largo del proceso.

¹⁰ Los círculos de diálogo consisten en un espacio en donde las personas están envueltos en un proceso de comunicación horizontal y honesta. En estos la participación es ordenada, se realizan dinámicas y todos y todas tienen posibilidad de brindar sus opiniones. También se les conoce como círculos de paz, círculos de sanación, círculos de sentencia, círculos de planificación o círculos de celebración y son comúnmente utilizados para resolver conflictos, reconstruir vínculos, tomar decisiones y brindar apoyos (Pranis, 2006, p. 7-9).

¹¹ En Estados Unidos y Canadá hay evidencia de sus resultados en espacios tales como sistemas de administración de justicia y penitenciarios, en donde inclusive la legislación permite su puesta en práctica en las distintas etapas de un proceso judicial, determinación de la sentencia y hasta en la convivencia dentro de los centros penales (Pranis, 2006, p. 5).

Fotografía 3.



Sesión de trabajo con integrantes del Consejo de Administración de Circuito, personal judicial del IICJ de la Zona Atlántica y autoridades de la Conamaj, octubre 2012.

La mayoría de las acciones planteadas por el personal judicial se ubicaban en los niveles más básicos del modelo del PPC y fueron disminuyendo en los de interacción e incidencia ciudadana. Lo anterior, coincidía con el concepto de participación ciudadana que se fue construyendo en las actividades realizadas en donde primaba, en mayor medida, una idea sobre la prestación de un servicio público de calidad, pero con dificultades para concebir a una ciudadanía activa capaz de incidir en la toma de decisiones de las instituciones públicas (Bermúdez, 2012, p. 15).

La Tabla 5 presenta una síntesis de las propuestas de participación ciudadana a partir del modelo del PPC, realizadas por funcionarios y funcionarias judiciales en las distintas sesiones de los círculos de diálogo:

Tabla 5. Propuestas de acciones en el tema de participación ciudadana planteadas por funcionarios y funcionarias del IICJ de la Zona Atlántica en los círculos de diálogo

Niveles PPC	Acciones propuestas
Relación cotidiana	Promover la mejora del servicio por medio de la empatía y buena disposición del personal, además de la utilización de un lenguaje menos técnico y más comprensible para el usuario; consolidar un grupo de personal capacitado, en plazos u horarios rotativos para cubrir puestos de información o kioscos para la orientación general del usuario; impartir capacitación continua a los servidores judiciales en atención al público y en participación ciudadana por medio de la plataforma de cursos virtuales del Poder Judicial; garantizar condiciones en la infraestructura del II Circuito Judicial de Limón que permitan la comodidad y el respeto a la privacidad de la persona usuaria; elaborar un manual de selección de personal para facilitar el reclutamiento de personas idóneas para la atención a público, por medio de la definición de criterios como aptitud, experiencia y conocimientos en el sistema de justicia.
Acceso a la información	Diseñar <i>brochures</i> informativos ilustrados para que los usuarios (as) conozcan más sobre los servicios, trámites y requisitos de cada despacho así como material especial para poblaciones en condición de analfabetismo o con discapacidad física o mental; realizar campañas de divulgación acerca de los derechos de los ciudadanos utilizando medios de comunicación local; realizar foros mensuales de información acerca de los servicios que brinda la institución que permitan valorar las necesidades ciudadanas; incentivar el uso de tecnologías de información y comunicación para lograr una mayor divulgación y orientación; realizar consejos de administración ampliados hacia sociedad civil y realizar algunas audiencias o juicios en comunidades alejadas para acercar a los jerarcas a los Circuitos Judiciales y a comunidades alejadas de San José.
Interacción	Impartir talleres y charlas informativas a las comunidades acerca de los servicios y funcionamiento de la institución; impulsar reuniones periódicas entre funcionarios (as) judiciales y grupos organizados de la comunidad; incluir representantes judiciales en redes locales e interinstitucionales que atienden diversas problemáticas; incluir un representante de la sociedad civil en diversas instancias del Poder Judicial, por ejemplo, en la Comisión de Asuntos Penales.
Incidencia ciudadana	Permitir que la ciudadanía se integre a las comisiones internas del Poder Judicial; incluir representantes de la sociedad civil con voz y voto en el Consejo de Administración de Circuito y crear una comisión especial con miembros de sociedad civil e incluirlos en el Consejo.

Fuente: Bermúdez, 2012, p. 14-15.

2.4. Diagnóstico externo: Condiciones y capacidades locales para la participación ciudadana y expectativas de vinculación con el Poder Judicial

En la etapa inicial del proyecto también era importante contextualizar la realidad social de la zona en la cual se iba a intervenir en términos de condiciones y capacidades organizativas de

la ciudadanía, percepciones sobre el Poder Judicial, relaciones que se habían tenido hasta el momento con la institución y expectativas de posteriores vinculaciones, por lo que, por medio de una consultoría a cargo del sociólogo Gustavo Blanco Brakenridge, se realizó un estudio exploratorio a nivel externo entre los meses de diciembre de 2012 y abril de 2013 titulado “Diagnóstico de línea base de asociatividad, liderazgos y personas usuarias acerca de la participación ciudadana actual y las condiciones para una relación futura con el II Circuito Judicial de Limón”.

El trabajo tenía como objetivo identificar las capacidades de las organizaciones de base local en los cantones de Pococí, Guácimo y Siquirres en relación con la participación ciudadana, con el fin de priorizar acciones y concretar una estrategia de trabajo adecuada para la implementación del modelo del PPC en el IICJ de la Zona Atlántica. Se aplicaron entrevistas estructuradas a 83 personas y se realizaron dos grupos focales con otras 43, en donde se consultó e involucró a líderes y lideresas de organizaciones de ciudadanía, personas usuarias que habían presentado alguna gestión en la Contraloría de Servicios del Poder Judicial del circuito seleccionadas al azar y representación de instituciones públicas (Blanco, 2013, p. 7-8).

Dentro de los principales hallazgos vinculados a las organizaciones locales se encontraba el predominio de tres figuras: en primer lugar, estaban las Asociaciones de Desarrollo¹² con un total de 204 identificadas en toda la zona; en segunda posición estaban los Asentamientos Campesinos¹³ en donde se contabilizaban 133 de estos; por último, estaban las Asociaciones

¹² La ley No. 3859 establece que estas son la facultad que tienen las comunidades para organizarse en pro de su desarrollo económico y social a través de la vinculación con entidades del Estado (art. 14).

¹³ Los asentamientos campesinos según la ley No. 9036 son la “unidad física, económica, social, cultural y organizativa, producto del proceso de transformación agraria orientado por el Inder, que cuenta con vivienda y recursos de uso comunitario como caminos, escuela, puesto de salud, agua potable, electricidad y áreas administrativas” (art. 3, inciso e).

Administradoras de Acueductos y Alcantarillados Comunales (ASADAS)¹⁴ con al menos 62. Los principales temas de interés de estas eran el desarrollo de infraestructura local, la salud, el ambiente, utilización del recurso hídrico, seguridad ciudadana y educación (Blanco, 2013, p. 26). Asimismo, se determinó que estas organizaciones comúnmente presentaban demandas y propuestas ante distintas instancias (principalmente instituciones públicas) y utilizaban diversos medios para ejercer la participación tales como el cabildeo, reuniones, espacios de consulta, visitas a autoridades y charlas (Blanco, 2013, p. 34).

A pesar de lo anterior y sumado al hecho de que algunas de las problemáticas de las organizaciones locales tenían una implicación directa con el sistema de administración de justicia, había poca vinculación con el Poder Judicial. Las causas, según señalaban las personas consultadas eran la escasa información, canales o vías para ejercer participación ciudadana ante la institución, en donde además existía una percepción sobre esta como no abierta a la garantía de dicho derecho (Blanco, 2013, p. 41-43). No obstante, existían altas expectativas y propuestas para establecer relaciones con el IICJ de la Zona Atlántica, principalmente en las siguientes áreas:

- Información y formación sobre estructura y funcionamiento del Poder Judicial, trámites, procedimientos, servicios y derechos de la ciudadanía ante la institución.
- Conformación de un espacio para la fiscalización del trabajo realizado por el Poder Judicial.
- Presentación directa de preocupaciones y demandas ante el Poder Judicial. (Blanco, 2013, p. 45).

¹⁴ Las ASADAS surgen del acuerdo entre vecinos y vecinas en las comunidades para cooperar en la “administración, mantenimiento, operación y desarrollo de un acueducto comunal, convirtiéndose en una organización privada prestaría de un servicio público por delegación del AyA, sin fines de lucro, regidas por la Ley de Asociaciones No. 218. (AyA, 2015, p.12).

Entre las recomendaciones del diagnóstico estaban el aprovechamiento de la alta presencia de organizaciones para que participaran en las convocatorias e iniciativas de la Conamaj, la sensibilización del personal judicial del IICJ de la Zona Atlántica para generar condiciones de apertura y el trabajo conjunto con actores locales para la conformación de un espacio organizado de ciudadanía idóneo para el ejercicio de la participación ante el Poder Judicial.

2.5. Elaboración de un marco estratégico y fundamentos políticos para el PPC

Pensando en el fortalecimiento del PPC de la Conamaj, se aprovecharon los recursos que estaban siendo utilizados en el marco del proyecto para el desarrollo de una consultoría enfocada en la elaboración de un marco estratégico que aportara mayor coherencia y claridad del trabajo que se hacía desde esta instancia, la cual estuvo a cargo de Kemly Camacho Jiménez, antropóloga y evaluadora de programas y políticas de desarrollo. La coyuntura del momento era oportuna y se contaba con gran respaldo institucional, por lo que también se buscaba generar insumos para avanzar hacia la consolidación de una política institucional sobre participación ciudadana en el Poder Judicial.

El trabajo permitió hacer una revisión de la teoría del programa y sus principios en donde uno de los principales aportes fue la construcción de un concepto sobre participación ciudadana propio:

Es un proceso democrático que garantiza una contribución responsable, activa y sostenida de la ciudadanía en el diseño, toma de decisiones y ejecución de políticas del Poder Judicial, de manera que respondan a la realidad de la población y al bien común.
(Camacho, 2013, p. 12).

Partiendo de dicha concepción, se diseñaron cuatro ejes estratégicos que marcarían el horizonte del accionar del PPC para el periodo 2013-2017:

- El primero acentuaba en la generación de sinergias con otras instituciones u organizaciones para potenciar la participación ciudadana en el sector público mediante la coordinación de actividades y proyectos interinstitucionales, aportes operativos y alianzas externas;
- el segundo ponía énfasis en la transformación de la cultura organizacional para la apertura a la ciudadanía en donde las oficinas y despachos judiciales realizarían acciones de involucramiento con las comunidades en los distintos niveles de interacción;
- el tercero se enfocaba en la sensibilización del personal judicial y de ciudadanos y ciudadanas por medio de capacitaciones y estrategias de comunicación;
- y el cuarto tenía que ver con la sostenibilidad de un programa que contara con apoyo y recursos suficientes para cumplir con sus objetivos (Camacho, 2013, p. 20).

2.6. Contradicciones en el proceso

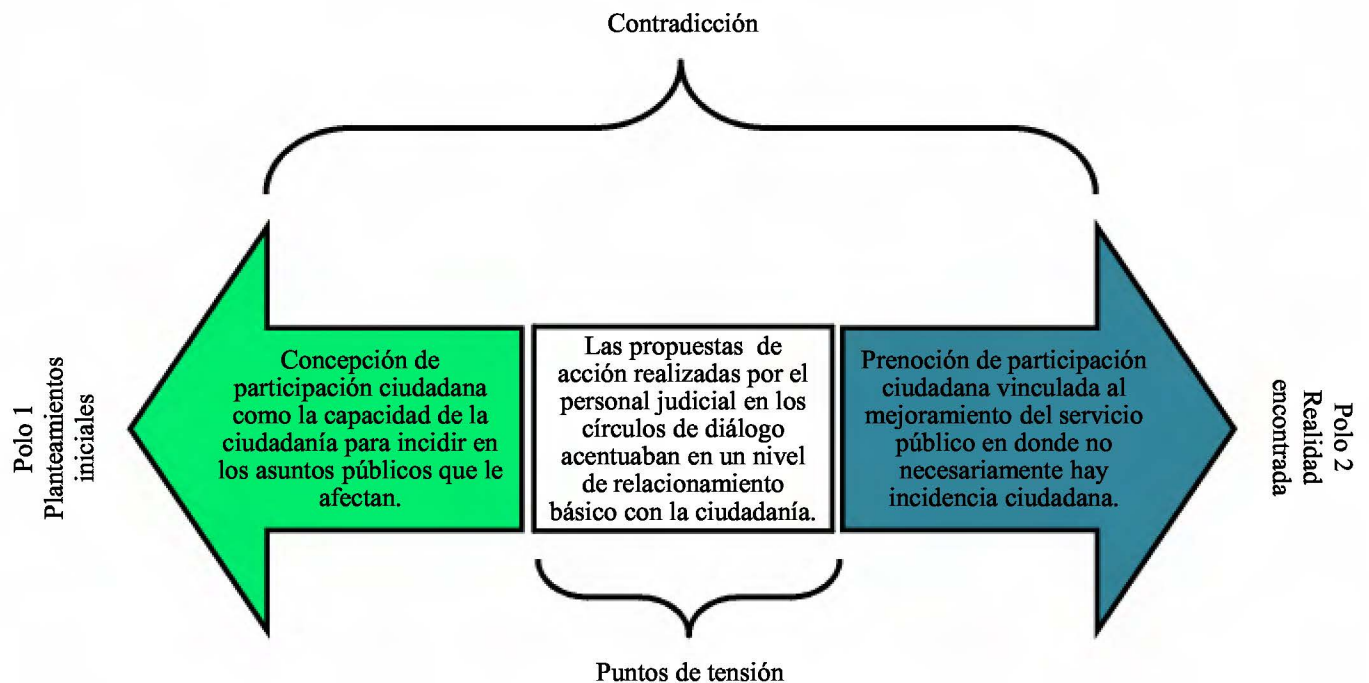
Cuando se interviene sobre un contexto determinado mediante proyectos que buscan transformar una parte de la realidad social se hace sobre la base de saberes previos que orientan el camino por seguir de los profesionales que están a cargo de la ejecución de las acciones; sin embargo, una vez insertos en el campo, se hace frente a una serie de condiciones que entran en contradicción con esos planteamientos. Uno de los principales retos a los cuales se enfrentó el equipo profesional del PPC de la Conamaj, en esta primera etapa de ejecución del proyecto, tenía que ver con la dificultad que implicó transmitir a funcionarios y

funcionarias una concepción amplia de lo que significaba e implicaba la participación ciudadana en el Poder Judicial.

En los círculos de diálogo hubo un esfuerzo por compartir y retroalimentar conocimientos en un proceso interactivo, lo cual permitió dar cuenta de que la mayoría de las personas involucradas en las sesiones de trabajo consideraban que la participación ciudadana estaba asociada a la prestación de un servicio público de calidad, pero en donde no necesariamente había incidencia ciudadana para que eso sucediera. Es aquí precisamente en donde yace la primera contradicción sobre la cual se pondrá énfasis.

En la Figura 2 se señalan los opuestos de la primera contradicción, así como la principal tensión identificada a partir de la experiencia del trabajo:

Figura 2. Primera contradicción



Fuente: Elaboración propia.

En los extremos se indican los polos de la contradicción, es decir, los elementos que entraron en oposición al momento de ejecutar las acciones. El polo 1 tiene que ver con la concepción de participación ciudadana misma en donde se denota que la ciudadanía tiene un papel crucial, siendo esta capaz de tomar posición a partir de una realidad social determinada, llegar a acuerdos mediante el diálogo y actuar deliberadamente para incidir en los asuntos públicos que le afectan. El polo 2 es la realidad encontrada en el campo una vez iniciadas las sesiones de trabajo con el personal judicial y refiere a la noción que existía sobre el tema.

En las propuestas sobre participación ciudadana realizadas por los funcionarios y funcionarias era posible evidenciar que la mayoría se encasillaban en los niveles del PPC “relación cotidiana” y “acceso a la información”, los cuales si bien sientan las bases para el mejoramiento del vínculo con la ciudadanía, no necesariamente dan un papel activo a esta última. Para comprender lo anterior, es necesario ir más allá del señalamiento de los polos de la contradicción y prestar atención a los elementos encontrados en los puntos de tensión.

Ciertamente había un grado de apertura pero, ¿por qué había mayor anuencia a proponer acciones en un nivel de relacionamiento básico con la ciudadanía? Tres elementos fueron encontrados a partir de la experiencia de trabajo que permiten aproximarse a una respuesta: el primero de ellos tiene que ver con el poco conocimiento del personal judicial acerca del tema de participación ciudadana; el segundo, con la forma como se desarrollaron los distintos niveles del modelo del PPC en los círculos de diálogo; el tercero, alude a la existencia de la creencia de que había prohibiciones institucionales para ejercer la participación.

La Tabla 6 presenta los elementos que respaldan lo desarrollado en el abordaje de la presente contradicción, específicamente hace referencia a los principales puntos de tensión que derivan

de la experiencia del equipo profesional del PPC a cargo de la ejecución de los círculos.

Posteriormente se presenta una síntesis que se extrae del análisis de la información.

Tabla 6. Argumentos de los puntos de tensión de la primera contradicción, según percepción de las personas a cargo de la ejecución de las acciones en el marco del proyecto

Personas entrevistadas	Argumentos
<p>Andrea Bermúdez (Consultora al inicio del proyecto y posteriormente integrante del PPC)</p>	<p>Se estaban haciendo muchas recomendaciones sobre todo en los niveles más básicos de acceso a la información o mejorar la interacción, pero conforme uno empezaba a subir en los niveles aparecían cada vez menos propuestas. Entonces, uno de los retos era profundizar esa participación que le diera más importancia a los niveles superiores. No es lo mismo que yo le dé a usted un papel para que se informe a que usted tenga participación en un Consejo de Administración. Esa complejidad era lo que no se estaba rescatando en esas propuestas (...) Yo creo que como el otro nivel es más profundo había que trabajar más en eso para que la gente lo entendiera y a nivel de ejercicio se le estaba dando la misma importancia a todos los niveles (...) La gente interiorizó más los primeros niveles porque lo ven más relacionado con lo que hacen ellos y por la incidencia de campañas institucionales mucho en el tema del servicio.</p>
<p>Daniela Guevara (Profesional del PPC)</p>	<p>Les costaba mucho visualizar la participación ciudadana, como que no se lo tomaban muy en serio. El concepto que construían era muy como de información, no tenían un concepto real de lo que era participación ciudadana. –Consideraban – que se trataba mucho de dar un buen servicio, atender bien, tener una buena actitud, como si mejorando el trato se hiciera participación ciudadana (...) Cuando ellos piensan en ciudadanía es el usuario y la relación que tienen con el usuario es el servicio. Sus propuestas o lo que visualizaban en ese momento era el servicio, no había apertura o imaginación para otro tipo de relacionamiento que no fuera el de la ventanilla (...) ¿Qué tipo de relación tengo con el usuario? El servicio. Entonces, pensar en un grupo focal para ver un tema estaba muy fuera de su forma de relacionamiento.</p>
<p>Ingrid Bermúdez (Coordinadora del PPC)</p>	<p>Lo que arrojaron estos círculos es que casi todas las acciones que se decían que eran de participación ciudadana se limitaban a información, sensibilización y a interacción un poco con capacitación, que la gente entendiera más los procesos judiciales y todo eso (...) La gente se asombraba cuando hablábamos de participación ciudadana porque siempre el Poder Judicial se había caracterizado por limitar los espacios de participación; y, sabemos, que según la ley orgánica hay limitaciones sólo para la participación político-partidaria, pero a nivel político en general todos los espacios estaban vedados para los funcionarios. Entonces, cuando nosotros llegamos con esto sentían que era otro discurso y los compañeros y compañeras, específicamente de Pococí, me acuerdo que decían, pero es que yo siempre me he mantenido al margen y si hacen una reunión porque en mi comunidad el agua está contaminada yo no voy porque sé que soy funcionario judicial y no puedo ir a esas cosas (...) Eso es como un mecanismo de defensa para no participar porque para nosotros es más cómodo decir que no podemos porque somos funcionarios, que participar activamente, entonces es una forma de pasividad.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas semiestructuradas realizadas en el mes de diciembre de 2016.

En la fase diagnóstica del proyecto de la Zona Atlántica se encontró que un porcentaje muy bajo de las jefaturas consultadas (17,9%) tenía una idea clara sobre los fines de la participación ciudadana. En los círculos de diálogo la noción predominante era que se trataba de un mejoramiento en los servicios o de la información disponible para que las personas usuarias accedieran a estos. Esas ideas resonaban con mayor fuerza y eran consideradas importantes para los funcionarios y funcionarias, lo que además se reforzaba con campañas institucionales que estaban efectuándose en el momento y que se enfocaban en dichos aspectos¹⁵.

A pesar de lo anterior, al momento de tratar el modelo del PPC en los círculos de diálogo, la metodología utilizada dio el mismo peso a todos los niveles y eso fue una de las limitaciones del trabajo realizado. Una consideración que debió haberse tomado en cuenta y hacer hincapié en ella era el hecho de que algunas de las formas de relacionamiento con la ciudadanía eran más complejas que otras; no era lo mismo ponerse a idear en cómo poner a funcionar un buzón de sugerencias, que pensar en un Poder Judicial siendo fiscalizado por la ciudadanía o incluyendo un representante de esta en espacios de toma de decisiones.

Una vez profundizados los temas surgían dos realidades: la primera de ellas era una dificultad por identificar los mecanismos y espacios para la participación ciudadana, es decir, cómo hacer que eso fuera posible en la institución; la segunda era una resistencia al hecho de que ciudadanos y ciudadanas podían ser vigilantes e incidir en la toma de decisiones de asuntos públicos.

¹⁵ Para ese periodo, el Departamento de Prensa y Comunicación Organizacional del Poder Judicial y la Presidencia de la Corte desarrollaban la campaña “Póngase en los zapatos de la persona usuaria”, la cual tenía como fin generar conciencia en el personal a la hora de brindar los servicios para atender con mayor disposición y empatía.

Existía una idea de que en la Ley Orgánica del Poder Judicial había una serie de prohibiciones para la participación –tanto así que no se veían a ellos mismos como ciudadanos y ciudadanas involucrándose en espacios organizados ni siquiera en sus comunidades– y esto generaba temores en cuanto a las acciones que se podían promover y en los espacios en que se podían realizar¹⁶.

Parecía que lo anterior estaba internalizado, había una especie de conformismo ante esto y se utilizaba como justificante para no tener que realizar acciones que implicaran un mayor cambio en las rutinas de trabajo realizadas. La percepción del equipo profesional del PPC era que para ellos y ellas era más práctico presentar propuestas vinculadas al servicio comúnmente dado, como por ejemplo, la elaboración de un *brochure* informativo, que el hecho de tener que prepararse para un proceso de rendición de cuentas, lo cual además resultaba amenazante, ya que habían posicionamientos de que la ciudadanía no tenía por qué conocer sobre la utilización de los recursos o las decisiones tomadas en espacios administrativos, bajo el argumento que atentaba contra la seguridad de la institución.

Mediante la realización de los círculos de diálogo se reafirmó que había poco conocimiento sobre la participación ciudadana y ciertas resistencias para su puesta en práctica, por lo que en acciones posteriores se debía trabajar para que el personal judicial conociera más sobre el tema y sus beneficios, de manera tal que fuera posible una mayor apertura hacia aquellos mecanismos en donde la ciudadanía podía ejercer un papel más activo e incidente. Siguiendo esa línea, en la segunda etapa del proyecto se dio peso al desarrollo de habilidades y herramientas para la participación por medio de realización de capacitaciones.

¹⁶ En la ley Orgánica del Poder Judicial (No. 7333) se indica que las únicas limitaciones existentes para funcionarias y funcionarios judiciales son las de participación político-partidaria (art. 9, incisos 5 y 6), no hay prohibiciones para ejercer la de tipo ciudadana.

CAPÍTULO III

ETAPA DE CAPACITACIÓN:

DESARROLLO DE HABILIDADES Y HERRAMIENTAS PARA LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA

La segunda etapa del proyecto estuvo enfocada en la capacitación para el desarrollo de habilidades y herramientas para la participación ciudadana tanto con funcionarias y funcionarios judiciales del IICJ de la Zona Atlántica, como con personas representantes de organizaciones sociales de los cantones de Pococí, Guácimo y Siquirres.

Empezar el proceso señalado devenía de necesidades tanto internas como externas encontradas en los diagnósticos realizados en la primera etapa del proyecto, así como de los resultados de la experiencia de sensibilización en los círculos de diálogo, en este último caso, en lo referente al personal judicial.

Asimismo, se desarrolló una estrategia de comunicación dirigida al personal judicial centralizada en la zona de ejecución del proyecto para reforzar la sensibilización en torno al tema de la participación ciudadana. Por otra parte, se generaron productos informativos sobre estructura y funcionamiento de la institución pensada desde un enfoque de educación popular y un juego interactivo para que estudiantes de colegios reforzaran conocimientos en temas importantes para el ejercicio de una ciudadanía activa.

3.1. Talleres con organizaciones sociales

A partir de las recomendaciones realizadas en el diagnóstico externo llevado a cabo en la primera etapa del proyecto, se elaboró una propuesta de talleres los cuales estarían dirigidos a

personas representantes de organizaciones sociales de los cantones de Pococí, Guácimo y Siquirres. El plan de trabajo y su ejecución estuvo a cargo de un equipo consultor conformado por las psicólogas Eva Carazo Vargas y Erika Valverde Valverde y contó con la debida retroalimentación y aprobación del personal profesional del PPC de la Conamaj. Así entonces, entre los meses de octubre y noviembre de 2013 se llevaron a cabo seis talleres en donde participaron un total de 59 personas (Carazo y Valverde, 2013, p. 16).

Tabla 7. Cantidad de personas participantes en los talleres socioeducativos según las organizaciones a las que pertenecían

Organización	Cantidad de personas
Territorios Seguros	24
Seguridad Comunitaria	9
Asociación Nacional de Pensionados de Siquirres	9
Otras instituciones públicas	7
ASADAS	4
Asociaciones de Desarrollo	3
Agencia para el Desarrollo Pococí	1
Comité Permanente de Trabajadores del Cantón de Pococí	1
Organizaciones religiosas	1
Total	59

Fuente: Carazo y Valverde, 2013, anexos.

La metodología utilizada buscó promover la discusión y la generación de conocimiento compartido entre las y los asistentes a partir de dos ejes temáticos: el primero era “Poder Judicial” y el segundo “participación ciudadana”. Cada uno de estos contenía una serie de elementos que se desarrollaban a lo largo de las seis sesiones de trabajo mediante la utilización

de distintos recursos, principalmente presentación de diapositivas, lecturas y dinámicas en donde se involucraban a las personas en algunos juegos.

Fotografías 4 y 5.



Talleres con personas representantes de organizaciones sociales, octubre de 2013.

Al momento de abordar el primer eje temático se les comentaba a las personas acerca de la experiencia de capacitación que se estaba realizando paralelamente con el personal del IICJ de la Zona Atlántica y la importancia que esto tenía en relación con la apertura a las acciones con ciudadanía. Seguidamente, se discutía sobre estructura y funcionamiento del Estado enfatizando en el Poder Judicial, así como procedimientos, trámites e instancias correspondientes a las problemáticas identificadas por ciudadanos y ciudadanas. El último aspecto tratado fue el acceso a la justicia como derecho, acentuado en su reconocimiento y las contribuciones que podría traer en el fortalecimiento del quehacer de las organizaciones sociales. En cuanto al tema de participación ciudadana el énfasis estaba puesto en abordar la importancia del trabajo colectivo, tipos de liderazgo, estrategias para generar involucramientos informados y horizontales, así como sobre algunos mecanismos de auditoría tales como la fiscalización y la rendición de cuentas (Carazo y Valverde, 2013, p. 3-4).

A pesar de los esfuerzos y los recursos invertidos en esta fase, los talleres contaron con poca participación, aspecto que fue reconocido por las y los representantes de las organizaciones que se hicieron presentes, quienes además expresaron que esto era común cuando se realizaban convocatorias para otros procesos. Asimismo, en algunas de las sesiones de trabajo hubo disconformidad por la cantidad de tiempo transcurrido en relación con la última vez que tuvieron un contacto para alguna acción en el marco del proyecto, aspecto que llevó al equipo del PPC de Conamaj a hacer las aclaraciones del caso, las cuales se debían principalmente a las condiciones y posibilidades institucionales y otras cuestiones de planificación y logística¹⁷. A pesar de lo anterior, hubo gran interés por el aprendizaje de habilidades y herramientas en participación ciudadana, en donde se consideró que la metodología utilizada permitía el desarrollo de los contenidos de manera lúdica, la cual hacía más agradables y provechosos este tipo de procesos (Carazo y Valverde, 2013, p. 14-16).

3.2. Talleres con personal judicial

El mismo equipo consultor encargado de llevar a cabo los talleres con organizaciones sociales, diseñó y ejecutó el plan de trabajo dirigido al personal judicial del IICJ de la Zona Atlántica. La propuesta se realizó tomando en cuenta los insumos del diagnóstico interno sobre capacidades y condiciones institucionales para la participación ciudadana y también recibió retroalimentación por parte del personal profesional del PPC.

En total se ejecutaron cinco talleres entre los meses de octubre y noviembre de 2013 que contaron con la participación de 74 funcionarios y funcionarias. En estos el primer eje

¹⁷ El equipo profesional del PPC de encarga del tema de la participación ciudadana en el Poder Judicial en todo el territorio nacional, por lo que, para el periodo de ejecución del proyecto, también se atendían otras responsabilidades en distintas zonas del país. En el Anexo 4 se hace una síntesis de las principales acciones a cargo del PPC entre los años 2012-2015.

temático desarrollado fue “espacios para la incidencia” el cual buscaba abarcar los fines de la participación ciudadana en el Poder Judicial y la importancia de los procesos de relacionamiento con la sociedad civil y otras instituciones. Primeramente, al igual que en las sesiones con organizaciones sociales, se les comentaba sobre las capacitaciones que se estaban realizando en la zona con personal de la institución y sociedad civil. Posteriormente, se profundizaba en el tema del trabajo en red, en donde se discutían experiencias que ya eran ejecutadas por algunas oficinas con la finalidad de exaltar la relevancia de dichas iniciativas (Carazo y Valverde, 2013, p. 17-18).

Fotografía 6.



Talleres con funcionarias y funcionarios del IICJ de la Zona Atlántica, octubre de 2013.

El segundo eje temático desarrollado fue “rendición de cuentas”, el cual buscaba en primera instancia sentar las bases para la comprensión de dicho proceso mediante el abordaje de su concepto y sus principios, su vinculación con la transparencia y la importancia de su ejercicio ante las comunidades y las organizaciones de la ciudadanía. Seguidamente, se profundizaba en torno a los productos informativos comúnmente usados en la institución, en donde se

exploraban algunas buenas prácticas puestas en funcionamiento en los despachos judiciales y se realizaban dinámicas que permitían generar indicadores para evaluar dichos materiales y mejorarlos (Carazo y Valverde, 2013, p. 20-26).

Estos espacios permitieron conocer posicionamientos del personal judicial sobre el tema de la participación ciudadana en relación con el entorno institucional en el cual se encontraban. Algunos y algunas manifestaron que estaban ahí por orden de sus jefaturas y se quejaban de que el trabajo se les acumularía en sus oficinas, señalando además que autoridades y jefaturas del Poder Judicial deberían ser parte de estos procesos. Asimismo, cuando se profundizaba en mecanismos tales como la rendición de cuentas, consideraban que al implementar ese tipo de prácticas únicamente se ponía atención sobre los resultados negativos y se recibía poco mérito cuando realizaban esfuerzos por hacer bien las cosas (Carazo y Valverde, 2013, p. 31-33).

3.3. Estrategia de comunicación

Con recursos del Poder Judicial se diseñó y ejecutó una campaña en apoyo a las acciones que se estaban realizando en el marco del proyecto. En el proceso de construcción se involucró a personal judicial de Pococí, Guácimo y Siquirres y los resultados se difundieron de manera regionalizada en oficinas de esos cantones a través del correo institucional.

La estrategia de comunicación partía de los hallazgos arrojados por los estudios realizados en la zona y de las experiencias resultantes de los talleres que se habían ejecutado hasta el momento. Sus objetivos estaban centrados en promover la participación ciudadana desde un enfoque de derechos e informar sobre aspectos esenciales en torno al tema y sus beneficios, sensibilizando a los funcionarios y funcionarias y haciendo que ellos mismos se vieran como parte de la ciudadanía.

Fotografías 7 y 8.



Afiches que detallan los mensajes construidos por el personal judicial del IICJ de la Zona Atlántica para la campaña de promoción de la participación ciudadana.

Los contenidos de la campaña se originaron en un taller en donde el personal judicial del IICJ de la Zona Atlántica se encargó de construir los distintos mensajes. Se elaboraron ocho capsulas con fotografías en las cuales aparecían funcionarios y funcionarias para llamar la atención de sus compañeros y compañeras de trabajo y además se imprimió un afiche que fue colocado en todas las oficinas y despachos del Circuito Judicial (Poder Judicial, 2013, p. 37).

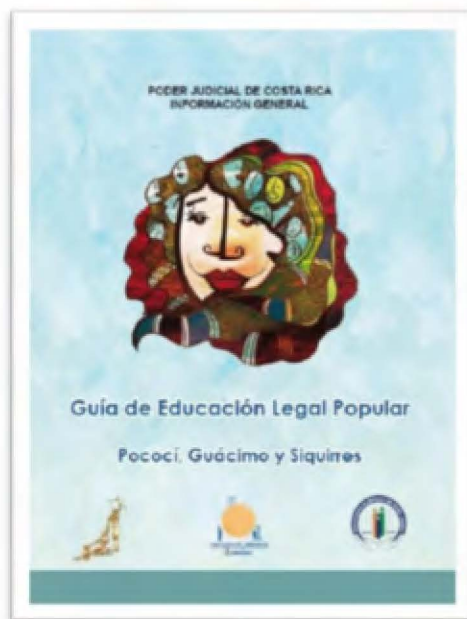
3.4. Divulgación de información

Como parte de la estrategia de divulgación de información se aprovechó una parte de los recursos que provenían de la AECID para la producción de materiales que fueran utilizados no solamente en la zona de ejecución del proyecto, es decir, fueron pensados con un alcance más

a nivel nacional. Asimismo, por vías institucionales, se elaboró uno específico para el IICJ de la Zona Atlántica.

En un trabajo que implicó la coordinación entre Conamaj, la Contraloría de Servicios y el Departamento de Artes Gráficas del Poder Judicial, se produjo el material “Guía de Educación Legal Popular: Pococí, Guácimo y Siquirres”, el cual contenía información de las oficinas y despachos judiciales que se encontraban en esos cantones. El documento tomaba como base otro que había sido confeccionado para la Zona Norte en años anteriores, partiendo además de una metodología que permitiría a cualquier persona entender sus contenidos sin importar la condición socioeducativa, bajo el entendido de que una ciudadanía informada era más consciente de sus derechos, y por lo tanto, más comprometida en el ejercicio de la participación (Poder Judicial, 2013, p. 36-37).

Fotografía 9.



Portada de la guía “Educación Legal Popular: Pococí, Guácimo y Siquirres”.

Otra de las necesidades detectadas desde la experiencia de trabajo del PPC era la de dirigirse a población joven, en ese sentido, se produjo un material interactivo por medio de una consultoría, el cual consistía en un juego virtual para coadyuvar a la formación cívica de las y los estudiantes de colegio respecto a temas tales como el Estado de Derecho, Poder Judicial, participación ciudadana y servicios ofrecidos para facilitar el acceso a la justicia. Este se nombró “Justicia en Acción” y fue colgado en la página web del Poder Judicial. Su trama consistía en ir completando misiones en donde las personas debían responder una serie de preguntas sobre los temas mencionados para poder avanzar (Poder Judicial, 2013, p. 27-29).

Fotografía 10.

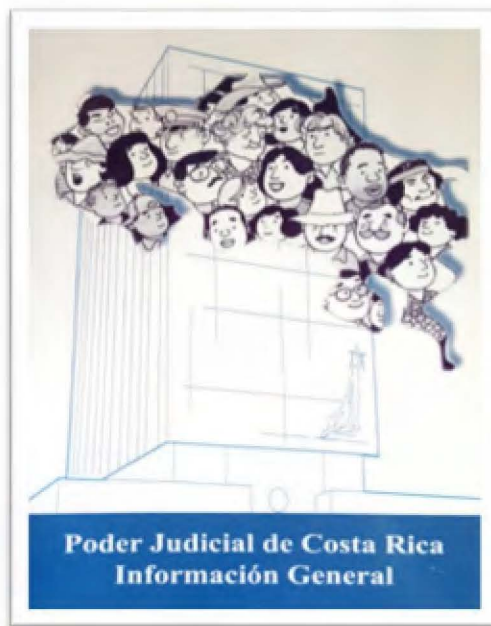


Captura de la pantalla del juego “Justicia en Acción”: selección del personaje con el que se completarán las misiones.

Finalmente, otro de los materiales elaborados fue la guía “Poder Judicial de Costa Rica: Información general”, la cual seguía la misma lógica y objetivos de la que fue realizada para el IICJ de la Zona Atlántica, pero su contenido fue pensado de manera más general, en el entendido de que podía ser consultado por cualquier persona en el país. En este caso, el trabajo

de mediación pedagógica para adaptarlo a un lenguaje popular, diseño, diagramación e ilustración estuvo a cargo de un equipo consultor (Poder Judicial, 2013, p. 3-4).

Fotografía 11.



Portada de la guía "Poder Judicial de Costa Rica: Información general".

3.5. Contradicciones en el proceso

En los talleres para el desarrollo de habilidades y herramientas para la participación ciudadana que estaban dirigidos al personal judicial del IICJ de la Zona Atlántica se buscaba acercar más al tema y generar capacidades para su puesta en práctica, resaltando la importancia de los mecanismos de involucramiento con ciudadanía. Este era el posicionamiento inicial sobre el cual se estructuró el plan de trabajo y las distintas actividades para esta fase del proyecto.

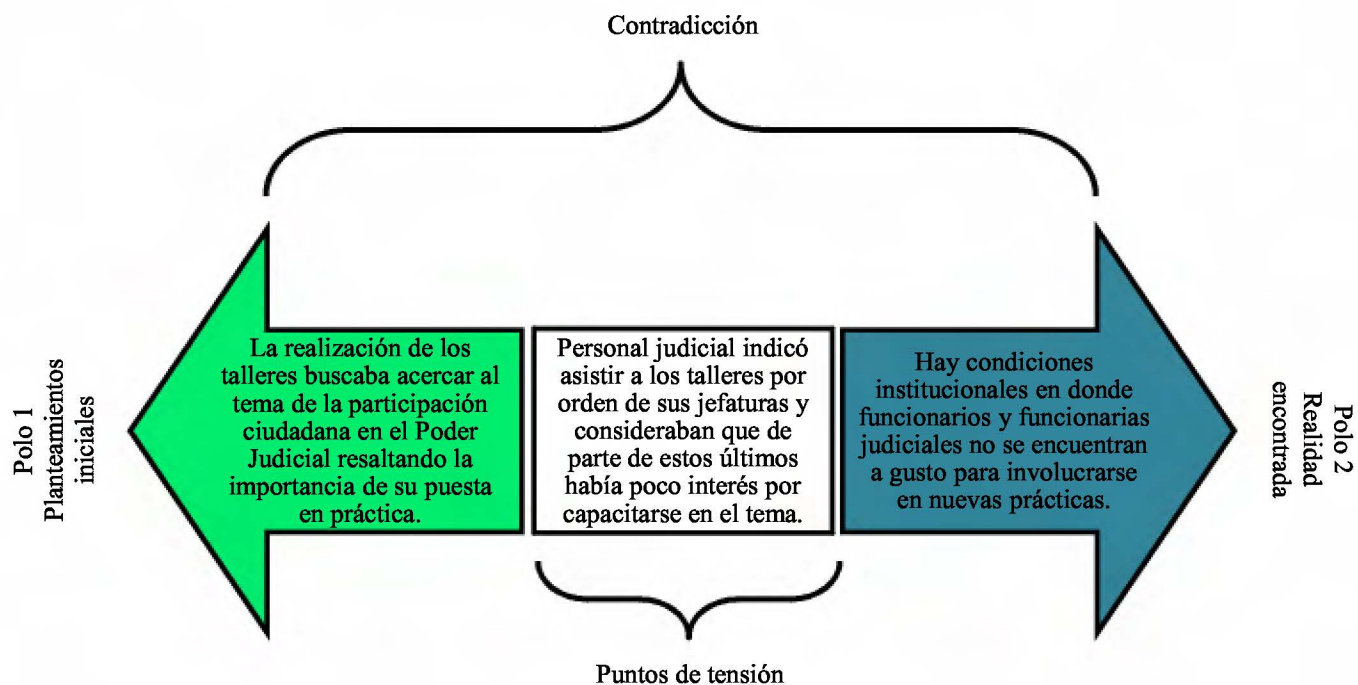
La realización de los talleres contaban con la debida autorización de autoridades judiciales, aspecto que a partir del aprendizaje obtenido en procesos anteriores era importante de considerar, tomando en cuenta que, en una institución como lo es el Poder Judicial, hay una

estructura jerarquizada muy marcada y la disposición para participar en ciertas acciones dependía de la existencia de permisos para ello.

Al momento de ejecutar los talleres la impresión en las personas que estuvieron a cargo de estos es que había buena voluntad de parte de funcionarios y funcionarias judiciales para formarse y aprender sobre habilidades y herramientas para la participación ciudadana e incluso disposición para mejorar las formas de vinculación con ciudadanía. No obstante, al ser la gran mayoría de las y los que participaron de puestos subalternos, ellas y ellos mismos consideraban que en sus cargos tenían poca capacidad de incidencia.

Lo anterior tiene que ver con la segunda contradicción sobre la cual se pondrá énfasis, la cual se representa en la Figura 3:

Figura 3. Segunda contradicción



Fuente: Elaboración propia

El polo 1 de la contradicción es el planteamiento inicial, el cual se expuso al inicio de este apartado, es decir, el fin sobre el cual se elaboraron los planes de trabajo. El polo 2 o la realidad encontrada al empezar la ejecución de los talleres es que los funcionarios y funcionarias judiciales que participaron en las distintas sesiones indicaron ciertas disconformidades para involucrarse en nuevas prácticas tales como las de participación ciudadana, principalmente por cuestiones que tenían que ver con el contexto institucional en el que se desenvolvían.

La Tabla 8 presenta los elementos que respaldan lo desarrollado en el abordaje de la segunda contradicción, específicamente hace referencia a los principales puntos de tensión identificados en la experiencia de las personas profesionales a cargo de la ejecución de los talleres. Posteriormente se presenta una síntesis que se extrae del análisis de la información.

Tabla 8. Argumentos de los puntos de tensión de la segunda contradicción, según percepción de las personas a cargo de la ejecución de las acciones en el marco del proyecto

Personas entrevistadas	Argumentos
Eva Carazo (Consultora encargada del diseño y ejecución de los talleres)	La resistencia que recuerdo tenía que ver con eso de que yo –el personal judicial– no decidí venir aquí, tengo una sobrecarga de trabajo y estoy perdiendo tiempo en el que después me van a exigir. Recuerdo que había una persona que decía, a mí nadie me va a reponer el día de hoy y yo el viernes tengo que entregar la misma cantidad de expedientes y mi jefe no me reconoce que hoy pasé el día aquí y entonces yo voy a tener que quedarme después del trabajo. De lo que yo recuerdo tenía que ver más con eso, algunas personas que no entendían a qué los habían mandado, pero no como resistencia alrededor del tema como tal o una resistencia a relacionarse con la ciudadanía (...) A mí me pareció que el Poder Judicial era una estructura bien jerárquica, donde la gente que estaba en puestos más bajos tiene pocas posibilidades de retroalimentar y de cambiar decisiones que toman arriba y que eso generaba un resentimiento, un descontento (...) Otra cosa sobre eso, que es muy razonable, era un poco como qué sentido tiene que yo me convenza de la importancia de la participación y de cómo aplicar esto, si yo no tengo poder de decisión para implementar y mi jefe no cree en estas cosas y él es quien va a poder decidir sobre este tema. Entonces, era como un poco frustrante el sentir que estabas viendo herramientas y temas que te podían interesar, pero que no ibas a tener como implementarlas en el trabajo después.

Andrea Bermúdez (Consultora al inicio del proyecto y posteriormente integrante del PPC, acompañó en una de las sesiones de los talleres)

Lo que yo creo y uno tiene que entender que es parte del contexto, es que ellas –las consultoras– en algunos de esos talleres estuvieron solas, sin ninguna representación institucional. Si no que digamos, se convocó, tienen que llegar a tal día y a tal hora a un espacio que era en el cuarto piso de los Tribunales –de Guápiles– para un taller de capacidades en participación. Entonces la gente llegaba, se sentaba y al principio no hubo nadie de la institución que llegara a abrir eso, digamos, como a decir, yo soy Andrea de Conamaj y el objetivo de este taller es esto, sino que ellas daban el objetivo y entonces por ese mismo tema de lo rígido, de lo vertical que es la cultura institucional la gente estaba como diciendo a mí para qué me tienen aquí (...) Se mandaba a solicitar la presencia de tanto jueces como técnicos, ósea todo mundo parejo, y los jueces hallaban muy cómodo decir yo no puedo ir, vaya usted, entonces mandaban a algún subalterno, pero finalmente las personas que tomaban las decisiones no asistían al taller, entonces eso generaba un poco de confusión.

Fuente: Entrevistas semiestructuradas realizadas en los meses de enero y febrero de 2017.

Profundizando en los puntos de tensión a partir de la experiencia de trabajo, es posible dar cuenta de que existía disconformidad de parte del personal judicial de que en los talleres casi no participaron jefaturas inmediatas de las oficinas del IICJ de la Zona Atlántica, a pesar de que estas últimas también habían sido incluidas en las listas para los respectivos permisos de asistencia. En ese sentido, los funcionarios y funcionarias expresaban que de nada servía que ellos y ellas se convencieran sobre la importancia de la participación ciudadana y que aprendieran sobre esta, si no eran parte de estos procesos las personas que tenían capacidad de ejecución en los despachos en los que trabajaban.

Algunas de las y los asistentes a los talleres pensaban que había poco interés por parte de sus jefaturas y una buena parte llegó a expresar que estaban en las actividades únicamente porque les habían ordenado ir en representación de sus oficinas. Asimismo, veían el proceso como un recargo, expresando que les enviaban a participar en capacitaciones, lo cual implicaba una inversión de sus tiempos de trabajo, pero que no les darían prórrogas si tuviesen un atraso en las funciones que realizaban comúnmente.

Otro aspecto importante de resaltar en esta fase del proyecto tiene que ver con el hecho de que en la mayoría de los talleres realizados no hubo representación de parte de Conamaj que realizara un encuadre del proceso que se estaba llevando a cabo, en ese sentido, al ser las personas encargadas de las actividades consultoras externas al Poder Judicial, estas no podían lidiar fácilmente cuando se presentaban discusiones sobre ciertos temas institucionales sobre los cuales no tenían manejo.

La experiencia en esta fase del proyecto apuntó a que en ciertos procesos, a pesar de contratar consultorías para su ejecución, era importante el involucramiento del equipo profesional del PPC de la Conamaj para introducir y apoyar. Asimismo, se debía trabajar más con las jefaturas para que estas mostraran compromiso con los procesos de participación ciudadana; y, además, se debía reforzar la institucionalización del tema, pensando más en la concreción de una política en específico que reforzara y diera los lineamientos para su ejercicio en las oficinas y despachos de todo el país, orientando al hecho de que la participación ciudadana tenía que empezar a ser vista como un tema regular en las funciones del Poder Judicial.

CAPÍTULO IV

ETAPA DE CONSOLIDACIÓN:

HACIA UNA POLÍTICA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN EL PODER JUDICIAL Y ESPACIOS PARA LA INCIDENCIA

La tercera y última etapa del proyecto estuvo centralizada en la consolidación institucional del tema de la participación ciudadana en un nivel más político. Asimismo, se concretaron espacios que permitirían a ciudadanos y ciudadanas tener un mayor nivel de incidencia e interacción con el Poder Judicial en el IICJ de la Zona Atlántica.

Uno de los productos más importantes en esta etapa del proyecto tuvo que ver con la construcción de una política sobre participación ciudadana en el Poder Judicial, la cual daría respaldo, sostenibilidad y continuidad al trabajo que se había emprendido desde años atrás. Además, se elaboró una guía con recomendaciones metodológicas que acompañaría el proceso de implementación de acciones de vinculación con ciudadanía en oficinas y despachos judiciales de todo el país.

Finalmente, se concretaron espacios para la incidencia, pensados en un nivel tal que la ciudadanía tendría posibilidades de ser tomada en cuenta respecto a sus necesidades y opiniones en torno a los servicios judiciales que recibía, dentro de los cuales destaca el Foro Ciudadano por la Justicia de Pococí.

4.1. Construcción de la Política de Participación Ciudadana en el Poder Judicial

A partir de la experiencia resultante del trabajo efectuado por Conamaj desde que se incorporó la participación ciudadana como uno de sus ejes de acción, la creación del PPC y la

elaboración de estudios para su fortalecimiento, la ejecución de un primer proyecto piloto en el IICJ de la Zona Norte y el que se estaba ejecutando en el IICJ de la Zona Atlántica, se planteó la necesidad de consolidar una política institucional que reforzara y respaldara todo lo realizado hasta el momento, pensando además en sostenibilidad y continuidad.

En ese sentido, se contrató una consultoría con recursos de la AECID, la cual estuvo a cargo del sociólogo Gustavo Blanco Brakenridge y por medio de la cual se buscaba, en primer lugar, elaborar una propuesta de política sobre participación ciudadana que fuera construida y validada por medio del involucramiento de actores institucionales y de la sociedad civil; y, en segundo lugar, desarrollar un planeamiento operativo que considerara la inclusión de la ciudadanía en diferentes niveles, según la estructura y funcionamiento del Poder Judicial.

El PPC tenía identificadas las líneas sobre las cuales se debía trabajar, por lo que dio pautas muy específicas para la elaboración de la política, las cuales incluían: un estudio de contextualización para el reconocimiento de prácticas de involucramiento con ciudadanía ya realizadas por las oficinas y las condiciones en que se llevaban a cabo; el intercambio y consulta a distintas poblaciones para el abordaje de sus necesidades e intereses de vinculación con el Poder Judicial; la identificación del principal problema que enfrentaba el ejercicio de la participación ciudadana en la institución y ejes estratégicos para intervenir sobre este; el establecimiento de un marco legal que respaldara el tema; la operacionalización de responsables, etapas y fases para su implementación; y una estrategia de seguimiento y evaluación (Blanco, 2014, p. 4-6).

El producto final de la consultoría consistió en dos documentos. El primero contenía un análisis documental y bibliográfico de todos los estudios realizados en el marco del PPC de la

Conamaj, el cual además recuperaba los insumos teóricos de los cuales se nutría el tema de la participación ciudadana en el Poder Judicial, exponiendo el principal problema sobre el cual se iban a enfocar las estrategias de trabajo. El segundo era el borrador de la política, el cual derivaba de un proceso construcción participativa en donde se involucraron diversos actores.

Fotografías 12 y 13.



Talleres con organizaciones sociales de la Zona Atlántica para el proceso de Construcción de la Política de Participación Ciudadana en el Poder Judicial, julio de 2014.

La elaboración del borrador de la política se realizó desde noviembre de 2013 hasta agosto de 2014 y en el proceso se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas individuales y grupales con 73 personas dentro de las cuales se encontraban autoridades del Poder Judicial (jefaturas generales de cada uno de sus ámbitos, magistrados y magistradas), representantes de otras instituciones públicas y de organizaciones sociales. Asimismo, su validación se llevó a cabo con algunos de los actores ya mencionados, efectuando además cinco talleres en distintas regiones del país¹⁸ en donde se vieron involucrados 99 participantes que dieron sus puntos de

¹⁸ No solo se incluyó en este proceso la Zona Atlántica de Costa Rica. Tomando en cuenta que se trataba de una política que tendría alcance nacional, se trabajó también en las provincias de San José, Alajuela, Puntarenas y Guanacaste.

vista, lo que permitió retroalimentar la propuesta a partir de sus posicionamientos (Blanco, 2014, p. 7).

El problema el cual buscaba solucionar la política exponía la existencia de una serie de factores tanto de la institución así como de la ciudadanía que obstaculizaban el ejercicio de la participación ciudadana en el Poder Judicial. Dentro de los factores internos destacaba el tema de la cultura organizacional, la cual evidenciaba una verticalidad muy marcada, cerrada a la vinculación con la sociedad civil y a los procesos de rendición de cuentas (Blanco, 2014, p. 13-14). En cuanto a los factores externos resaltaban una escasa formación cívica en participación ciudadana para ejercer y hacer valer los derechos de las personas, la inexistencia de espacios concretos de discusión en temas judiciales y el poco conocimiento sobre la estructura y funcionamiento del Poder Judicial (Blanco, 2014, p. 15-16).

La Política de Participación Ciudadana en el Poder Judicial estaría enfocada en resolver lo anterior, para ello presentaba tres etapas o ejes estratégicos para el proceso de su implementación en la institución:

- **Conciencia y disposición:** Se centra en la generación de las condiciones internas y externas para que tanto la ciudadanía como las personas que laboran en el Poder Judicial tengan competencias, herramientas, conocimientos, sensibilidad, actitud positiva y apertura hacia la participación ciudadana.
- **Interacción y diálogo:** Conlleva consulta, comunicación dialéctica, reconocimiento y atención de las necesidades particulares de las diversas poblaciones, exigibilidad de derechos y respuesta institucional.

- **Incidencia ciudadana:** Implica la toma de decisiones conjuntas, control ciudadano vinculado e integración de ciudadanía en espacios administrativos (Poder Judicial, 2015, p. 27).

De los tres ejes devenían líneas de acción para intervenir tanto a lo interno así como a lo externo de la institución. En el primero se encontraban las de formación y sensibilización, en el segundo las que tenían que ver con consulta, control y fiscalización, y en el tercero las de incidencia ciudadana. En la Tabla 9 se presentan las respectivas descripciones de cada una de estas:

Tabla 9. Descripción de líneas de acción del plan de trabajo de la
Política de Participación Ciudadana en el Poder Judicial

Líneas de acción	Descripción
Información	Refiere a los diversos productos informativos y medios de comunicación, que se utilizarán para la divulgación de información oportuna, accesible e inclusiva, tanto para el acceso a la justicia como para desarrollar una conciencia crítica en el ejercicio del control ciudadano, por parte de la ciudadanía.
Formación y sensibilización	Refiere a las acciones de capacitación, sensibilización y empoderamiento dirigidas a personas operadoras de justicia y grupos estratégicos de la ciudadanía para fomentar la apertura y el ejercicio de la participación ciudadana.
Consulta	Refiere a las acciones orientadas a recolectar la opinión de la ciudadanía por métodos presenciales y electrónicos, sobre temas de interés de esta, para ser tenidos en cuenta en la toma de decisiones.
Control y fiscalización	Refiere a las acciones orientadas a ejercer el control y la fiscalización de parte de la ciudadanía sobre la gestión del Poder Judicial, especialmente la calidad del servicio, las políticas y el gobierno así como el uso de los recursos económicos, humanos y materiales.
Incidencia ciudadana	Refiere a las acciones orientadas a incidir en la toma de decisiones de la gestión judicial (políticas, directrices, gobierno, administración y calidad del servicio) de los diferentes ámbitos judiciales y a la apertura de espacios formales en la institución para la representación ciudadana.

Fuente: Blanco, 2014, p. 41-42.

En el proceso de construcción de la Política de Participación Ciudadana en el Poder Judicial se invirtió una buena parte de los recursos que provenían de la cooperación internacional, aprovechándolos de manera tal que se pudiera obtener un producto muy completo. Al momento de finalizar el proyecto y después de varias revisiones y ajustes del borrador por parte del equipo profesional de la Conamaj, el documento final sería enviado a Corte Plena para su respectiva discusión y aprobación.

4.2. Quiosco ciudadano informativo

Una de las demandadas ciudadanas en el IICJ de la Zona Atlántica detectadas en el proceso de trabajo en el marco del proyecto, era la necesidad de información y orientación cuando acudían a las oficinas del Poder Judicial. En ese sentido, durante el año 2014, se gestionó con recursos de la AECID la adquisición de equipo y mobiliario para consolidar un espacio físico en el edificio de los “Tribunales de Guápiles” que cumpliera con ese fin.

La idea surgió de las acciones que se habían realizado con ciudadanía en el marco del proyecto en donde se enfatizó en el problema que aún representaba acceder a información correcta y a una orientación efectiva. La propuesta fue presentada al Consejo de Administración del IICJ de la Zona Atlántica; no obstante, desde esa instancia se manifestó tener dificultades para asumirla, principalmente por la falta de recurso humano que pudiera asignarse para que atendiera dicho espacio (Bermúdez, 2015, p. 3).

Tomando en cuenta lo anterior y ante el interés y disposición de la Contraloría de Servicios del Poder Judicial por consolidar la propuesta, se optó por entregar los recursos adquiridos a estos últimos para que, desde su oficina central, se gestionara la instalación del Quiosco Ciudadano

Informativo en el ICJ de San José, lugar en el que existían las condiciones institucionales necesarias para su funcionamiento (Bermúdez, 2015, p. 4).

4.3. Elaboración de una guía con recomendaciones metodológicas para la incorporación de prácticas de participación ciudadana

A la luz de la posible aprobación de la Política de Participación Ciudadana en el Poder Judicial, el equipo del PPC de la Conamaj vio la necesidad de ofrecer recomendaciones para la incorporación de acciones en los PAOs de las distintas oficinas y despachos de la institución, por lo que se contrató una consultoría con recursos propios para elaborar una guía metodológica que orientara en ese proceso.

Fotografía 14.



Portada de la “Guía práctica para la incorporación de la participación ciudadana en el Poder Judicial”.

La guía se basaba en los ejes de acción del modelo del PPC contenidos en el documento de la Política de Participación Ciudadana y en cada uno de estos se puntualizaba en actividades concretas precisando en qué consistían, tipos y cómo llevarlas a cabo. El producto final se colgó en la página web del Poder Judicial, desde donde podía ser consultada tanto por funcionarios y funcionarias, así como por personas externas a la institución en todo el territorio nacional (Poder Judicial, 2015, p. 17).

4.4. Talleres para la conformación de un espacio de incidencia ciudadana: El Foro Ciudadano por la Justicia de Pococí

A partir de los resultados del diagnóstico externo sobre capacidades locales para la participación ciudadana realizado en la primera etapa del proyecto, fue posible conocer que la ciudadanía tenía interés en conformar un espacio donde se discutieran temas vinculados a los servicios del Poder Judicial, el cual además permitiría fiscalizar sus funciones en el IICJ de la Zona Atlántica. A partir de lo anterior, el equipo profesional del PPC de la Conamaj colaboró en la coordinación para la construcción de un foro ciudadano en Pococí, el cual estaría centrado en temas del sector justicia.

Los criterios establecidos para apoyar el trabajo en ese cantón fueron los siguientes: en primer lugar, fue la zona en donde hubo mayor asistencia y participación por parte de la ciudadanía en las acciones ejecutadas en el marco del proyecto; además, de acuerdo con los resultados del diagnóstico externo, Pococí contaba con una mayor cantidad de organizaciones sociales.

En el proceso se realizaron cuatro talleres entre los meses de abril y julio de 2015, los cuales contaron con la participación de un promedio de 22 personas representantes de la sociedad

civil¹⁹, quienes discutieron y tomaron acuerdos a lo largo de las sesiones de trabajo para definir formas de organización, objetivos y dinámicas de funcionamiento del espacio que deseaban conformar (Bermúdez, 2015, p. 5-7).

La decisión de organizarse en un foro fue el primer acuerdo al cual llegaron las personas participantes en el primer taller realizado el 23 de abril de 2015, y en cada una de las sesiones posteriores se fueron abordando otros aspectos en torno a la operatividad de dicho espacio (Bermúdez, 2015, p. 9).

Fotografías 15 y 16.



Foro Ciudadano por la Justicia de Pococí, julio de 2015.

En el segundo taller, llevado a cabo el 8 de mayo de 2015, se definió como objetivo del foro:

“Ser un espacio permanente para gestionar de forma conjunta con las funcionarias y

¹⁹ Las dos organizaciones que se vieron más involucradas en este proceso fueron Territorios Seguros y el Programa de Seguridad Comunitaria. En el caso del primero “sus intervenciones se abocan a interpelar instituciones públicas con presencia en los territorios donde se han organizado” (Pérez, 2015, p. 155) por medio de mecanismos tales como rendición de cuentas y mesas de diálogo y se encuentran en varias comunidades de la Zona Atlántica. El segundo es un esfuerzo del Ministerio Seguridad Pública por medio del cual se busca un vínculo entre la Fuerza Pública y la ciudadanía para atender temas de seguridad en las comunidades.

funcionarios judiciales, las necesidades de la ciudadanía, con el fin de tener una justicia pronta y cumplida” (Bermúdez, 2015, p. 17). Además, se concretaron algunas áreas temáticas en las cuales se debía priorizar el trabajo a realizar desde dicha instancia:

- Monitoreo de la atención a la persona usuaria.
- Generación de información sobre las necesidades de las comunidades para exponerlas ante las oficinas del Poder Judicial.
- Seguimiento de las gestiones judiciales y su duración.
- Fortalecimiento de la confianza en la administración de justicia.
- Capacitación para la ciudadanía en temas relacionados con el Poder Judicial.
- Empoderamiento ciudadano para hacer efectivo el derecho a denunciar situaciones contrarias a la ley.
- Multiplicación y divulgación en las comunidades de la información obtenida por medio del Foro (Bermúdez, 2015, p. 17-18).

En la tercera sesión, realizada el 4 de junio de 2015, las personas acordaron aspectos tales como criterios de conformación, convocatorias, periodicidad de las reuniones y espacios en donde realizarlas. Finalmente, en el último taller llevado a cabo el 25 de julio de 2015, se realizó el proceso de votación para determinar quiénes serían las personas a cargo de la coordinación de lo que denominaron el “Foro Ciudadano por la Justicia de Pococí”.

Con la conformación del Foro se cerraban las acciones ejecutadas en el marco del proyecto del IICJ de la Zona Atlántica, tanto el trabajo realizado con funcionarios y funcionarias del Poder Judicial, así como con organizaciones sociales. No obstante, la Conamaj tendría la responsabilidad de dar seguimiento, coordinar y apoyar procesos posteriores vinculados al

tema de participación ciudadana en los cantones de Pococí, Guácimo y Siquirres; y, con la futura aprobación de la política institucional en el tema, hacerlo también en el resto del país.

4.5. Contradicciones en el proceso

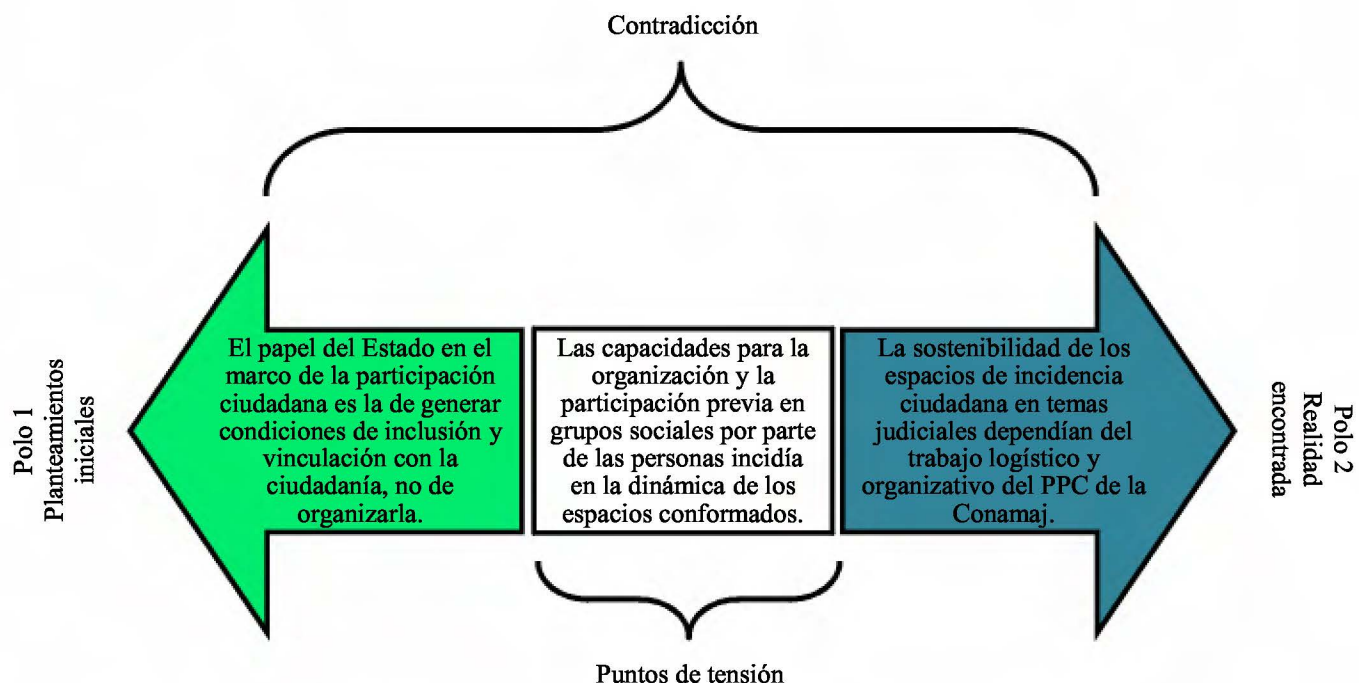
La tercera contradicción está enfocada en el trabajo realizado en las acciones de incidencia ciudadana, las cuales son precisamente aquellas en donde hay un mayor nivel de empoderamiento por parte de los ciudadanos y ciudadanas en cuanto a su involucramiento y participación.

En el IICJ de la Zona Atlántica, el equipo profesional del PPC de la Conamaj colaboró con el proceso de construcción del Foro Ciudadano por la Justicia de Pococí. Para ese momento del proyecto, ya se consideraba necesario consolidar acciones de esta índole, tomando en cuenta que en años anteriores tanto personal judicial como organizaciones sociales habían sido parte de procesos de sensibilización y capacitación.

Antes de intervenir en el campo con los talleres para la construcción del Foro, el equipo del PPC hizo una revisión de la experiencia previa en cuanto al papel que se había tenido en un proceso similar: la conformación de los Comités Ciudadanos por la Justicia en el marco del primer proyecto piloto ejecutado en el IICJ de la Zona Norte²⁰. De este proceso, se extrajeron importantes aprendizajes que incidieron en el trabajo realizado en el IICJ de la Zona Atlántica, por lo que resulta importante hacer hincapié en la contradicción identificada de la cual devenían estos (Figura 4).

²⁰ En el apartado de antecedentes de este trabajo se menciona qué son los Comités Ciudadanos por la Justicia (ver páginas 12 y 13). Para conocer más sobre el proceso de construcción de estos espacios revisar la sistematización de la experiencia del proyecto piloto de participación ciudadana en el Poder Judicial ejecutado en el IICJ de la Zona Norte (Poder Judicial, 2012, p. 27-30).

Figura 4. Tercera contradicción



Fuente: Elaboración propia.

En la teoría del PPC existe un principio fundamental respecto a la relación entre el Estado y la ciudadanía en los procesos de participación ciudadana, en cuanto el primero se encarga de generar condiciones de inclusión y vinculación para que la segunda devenga activa, pero no le organiza, ya que esta tiene total autonomía. Siguiendo esa línea, en el trabajo realizado con los Comités Ciudadanos de la Zona Norte el rol asumido fue el de facilitación del proceso de construcción de dichos espacios, respetando los intereses de organización de las personas externas a la institución que se vieron involucradas.

A pesar de lo anterior, lo que se descubrió es que estos no eran autosostenibles y que dependían del trabajo logístico y organizativo de la Conamaj en cuanto a las convocatorias, reuniones, traslados, entre otros. De esa forma, después de tomarse la decisión de

desvincularse y que continuaran por su propia cuenta, los Comités al poco tiempo dejaron de funcionar.

La Tabla 10 presenta los elementos que respaldan lo desarrollado en el abordaje de la presente contradicción, específicamente hace referencia a los principales puntos de tensión identificados a partir de la experiencia de las personas profesionales a cargo de la ejecución de las acciones. Posteriormente se presenta una síntesis que se extrae del análisis de la información.

Tabla 10. Argumentos de los puntos de tensión de la tercera contradicción, según percepción de las personas a cargo de la ejecución de las acciones en el marco del proyecto

Personas entrevistadas	Argumentos
Andrea Bermúdez (Consultora al inicio del proyecto y posteriormente integrante del PPC)	Esos Comités –los del proyecto de la Zona Norte– no eran autosostenibles. Yo llegué a Conamaj en una etapa en la cual estaban siendo revisados, precisamente porque si ellas –el equipo del PPC de la Conamaj– no estaban organizando el trabajo y organizando reuniones, organizando te digo casi que era todo, desde pasar a recoger a la gente, hasta darles un refrigerio, proponer la agenda del día, si ellas no hacían eso, el Comité no sesionaba (...) Después de eso viene una revisión que era como decir, ¿realmente el rol de la Conamaj es este? Entonces, digamos, creo que lo que se extrae es que no se podía estar organizando, ósea como decir, vamos a hacer un foro y lo vamos a conformar así, los temas van a ser estos, vamos a reunirnos cada cuánto tiempo; ninguna de esas cosas podía ser definida por Conamaj, eso era algo así como un primer criterio, pero, y hay que hacer la salvedad, sí era necesario un apoyo, porque era una vinculación, un acompañamiento en una primera etapa y así se estableció. Se hizo una propuesta general del foro, pero el tema era que esa propuesta tenía que ser contrastada con algunos de los mismos autores que habían estado en esos talleres y que habían dado la idea esa del foro (...) En los Comités, hasta donde entiendo, no era ciudadanía organizada. En el caso de la Zona Atlántica era ciudadanía organizada, esa era la otra diferencia. Nosotras habíamos entrado a Pococí sabiendo que había un movimiento fuerte de organización, sabiendo eso se dijo, aquí puede ser mucho más fácil porque nosotras –el equipo del PPC– no tenemos que sostener el esfuerzo organizativo, ya ese esfuerzo está. Entonces no era como un esfuerzo de nosotras hacer que eso estuviera vivo, sino que ya estaba vivo, era nada más de vincularlo a un tema que ya era de interés de la gente y que lo venían trabajando y reclamando en rendiciones de cuentas y otros espacios.

**Ingrid Bermúdez
(Coordinadora del
PPC)**

Con los Comités –del proyecto de la Zona Norte– se llevó un proceso tan de la mano, tan de facilitación, que nos vinimos nosotras –el equipo del PPC– y esperábamos que fuera sostenible y se cayó (...) Como no era ciudadanía organizada entonces se les tenía que explicar que era participación ciudadana, porqué era importante, teníamos una población totalmente heterogénea, pero era gente que no tenía experiencia en participación ciudadana, ni siquiera un vínculo con alguna organización, entonces eso lo aprendimos de Zona Norte y tratamos de no repetirlo en Zona Atlántica (...) –En la Zona Norte– las convocatorias fueron abiertas, no focalizadas a organizaciones, totalmente abiertas, radio, afiches, anuncios en canales. Hicimos asambleas comunitarias para elegir a los representantes, siempre todo fue en un proceso muy participativo, inclusivo y democrático, lo que pasa es que si siento es que fuimos muy directivas de los espacios (...) –En la Zona Atlántica– vamos con lecciones aprendidas, pensamos que tenía que haber un grado de organización y conocimientos para la participación en la gente, tenía que haber inclusividad tratando de que muchos sectores fueran representados y no solamente un sector y que los espacios fueran democráticos (...) Una de las limitaciones –en la construcción del Foro de Pococí– es que siempre hay diferencias entre las mismas organizaciones para ver quién mantiene estos espacios y como se iba a coordinar. Lo que se hizo fue ser siempre inclusivos y haciendo votaciones con representaciones equitativas de las distintas organizaciones. Nos sujetamos a las decisiones que ellos tomaban en consenso.

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas semiestructuradas realizadas en el mes de febrero de 2017.

Lo que se detectó es que las capacidades para la organización y la participación previa en grupos sociales incidían en la dinámica de los espacios. En los Comités Ciudadanos por la Justicia de la Zona Norte no se trabajó precisamente con ciudadanía que se encontraba involucrada en organizaciones, sino que se realizaron convocatorias abiertas utilizando diversos medios (prensa, afiches, anuncios) y el llamado fue atendido por todo tipo de personas que mostraban interés en el proceso. En ese sentido, las habilidades y herramientas para el ejercicio de una ciudadanía activa eran variadas, por lo que se tuvo que capacitar y hacer un esfuerzo por asegurar cierta nivelación.

A partir de lo anterior, para la conformación del Foro Ciudadano por la Justicia de Pococí en el marco del proyecto piloto del IICJ de la Zona Atlántica, ya existían lecciones aprendidas que se tomaron en cuenta en todo el proceso llevado a cabo en los talleres, lo cual marcó la diferencia en relación con la conformación de los Comités de la Zona Norte:

- Se trabajó con organizaciones de ciudadanía que tuvieron un papel activo en otras acciones ejecutadas en el marco del proyecto, las cuales mostraron interés y compromiso, además de que era posible notar en sus integrantes altos niveles en cuanto a capacidades para la organización y participación.
- Se presentó en primera instancia una propuesta que fue revisada y validada por personas representantes de distintas organizaciones sociales, lo que permitió retroalimentar a partir de sus puntos de vista, en el cómo se tenía que llevar a cabo el proceso.
- La idea de conformarse en un foro ciudadano y no en otro espacio nació en los mismos talleres, la cual fue discutida y consensuada por las personas que participaron en estos.
- El rol del equipo del PPC fue el de facilitar el proceso de construcción del Foro, estimulando la discusión y orientando al consenso sin intervenir en la toma de decisiones de los ciudadanos y las ciudadanas.

A pesar de que en Pococí el panorama fue más favorable, también surgieron dificultades. La principal fue el hecho de tener que coordinar con representación de grupos distintos, lo cual era necesario pues existía el objetivo de construir un espacio heterogéneo; pero que se tradujo en diferencias muy marcadas que en ocasiones obstaculizaban el trabajo en los talleres. Esto precisamente demostraba lo complejo de concretar espacios de incidencia ciudadana. A pesar de ello, se logró llegar a valores comunes y horizontales que propiciaron acuerdos entre los y las participantes de los talleres para la construcción del Foro Ciudadano por la Justicia de Pococí.

CAPÍTULO V: PUNTOS DE LLEGADA

REFLEXIÓN DE FONDO, CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y APRENDIZAJES DE LA PRÁCTICA DIRIGIDA

Uno de los grandes retos que enfrenta la participación ciudadana en una institución como lo es el Poder Judicial de Costa Rica tiene que ver con su cultura organizacional: las acciones ejecutadas en el marco del proyecto del IICJ de la Zona Atlántica, parte del problema identificado en el proceso de construcción de la política institucional (una verticalidad muy marcada en la institución, resistencia a la apertura a la ciudadanía y a los procesos de rendición de cuentas), y las contradicciones abordadas en la presente sistematización de experiencias apuntan a ello.

Asimismo, otro de los temas importantes que salió a relucir en este trabajo tiene que ver con el rol ejercido por el PPC de la Conamaj en la conformación de espacios para la incidencia, principalmente en lo que refiere al cómo se sobrellevó la relación con las personas representantes de las distintas organizaciones sociales que se vieron envueltas en los talleres para la construcción del Foro Ciudadano por la Justicia de Pococí, en el entendido de que se tenía que respetar la autonomía de estos últimos en cuanto sus intereses en la organización y la participación.

En ese sentido, este capítulo se concentra en una reflexión de fondo que aborda los dos puntos anteriores, para finalmente presentar las conclusiones y recomendaciones que derivan de la sistematización de experiencias. Por último, se presenta un apartado de retos y aprendizajes generales que el sustentante considera que derivan de todo el proceso de la Práctica Dirigida.

5.1. Reflexión de fondo

5.1.1. Cultura organizacional, socialización y participación ciudadana

Cuando se habla de cultura organizacional, en una acepción general, se hace referencia a “un conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de una organización” (Chiavenato, 2009, p.124). Esto define en gran medida el comportamiento de las personas que se desenvuelven en espacios laborales, en los cuales las y los nuevos integrantes que se van incorporando asumen y aprenden esas formas de ver y hacer las cosas en un proceso de socialización organizacional:

A medida que nuevos miembros ingresan en la organización, deben incorporarse a sus funciones por medio de la socialización organizacional, que consiste en la interacción entre el sistema social y los miembros de nuevo ingreso. La socialización implica cierta pérdida de individualidad. Es un conjunto de procesos por medio de los cuales un nuevo miembro aprende el sistema de valores, las reglas y las normas de comportamiento requeridos por la organización para adaptarse correctamente a ella. (Chiavenato, 2009, p.137).

Ampliando lo anterior, el proceso de socialización es la forma en que las personas interiorizan la realidad objetiva la cual les trasciende como sujetos. Uno de los principios básicos de la teoría de la construcción social de la realidad menciona que “el individuo no nace miembro de una sociedad: nace con una predisposición hacia la socialidad, y luego llega a ser miembro de una sociedad” (Berger y Luckmann, 2001, p. 164). En ese sentido, se puede decir que se va asumiendo e internalizando el mundo en el que ya viven otros en donde ya existen dinámicas de relacionamiento y visiones de mundo preestablecidas.

En relación con la cultura organizacional, Kliksberg (1998) menciona que comúnmente existe predominio de un pensamiento organizativo formalista en donde “el orden, la jerarquía, el mando, los procesos formalmente regulados, y una percepción verticalista y autoritaria de la organización son las claves de la eficiencia” (p. 158). Esas características son las que se internalizan en los procesos de socialización organizacional y se vuelven parte de la cotidianidad de las personas. El autor además agrega que ese tipo de pensamiento organizativo entra en oposición con los procesos participativos, impidiendo su ejercicio:

Cuando se encomienda a organizaciones de tradición burocrática y vertical poner en marcha proyectos participativos, las resistencias serán innúmeras, y se expresarán por múltiples vías. Pondrán obstáculos infinitos, asfixiarán a fuerza de rutinas los intentos, cerrarán las puertas a las iniciativas, desmotivarán continuamente a los actores comunitarios (Kliksberg, 1998, p. 159).

En síntesis, se está hablando de que existen formas de ver y hacer las cosas que se impregnan en las personas que se desenvuelven en espacios laborales y que además se van socializando y habituando a través de los vínculos que establecen entre sí mismas y con la institución en general, es decir, se acentúan y se vuelven normales. En ese sentido, al momento de incorporar prácticas que implique realizar variaciones sobre el trabajo comúnmente realizado, se darán resistencias, apelando a la organización y a las rutinas a las cuales se está acostumbrado.

En el proyecto llevado a cabo en el IICJ de la Zona Atlántica, por ejemplo, fue común encontrar oposición de parte de funcionarios y funcionarias judiciales ante aquellas prácticas que implicaran un mayor esfuerzo por cambiar las formas comúnmente conocidas de vincularse con la ciudadanía. Precisamente, en aquellos ejercicios en donde el personal

judicial presentaba propuestas de acción a partir de los niveles del PPC, la mayoría se ubicaban en los primeros, los cuales tenían que ver con el diseño de materiales informativos o interacciones básicas por ejemplo con capacitaciones, y en menor medida en aquellos en donde era necesario hacer modificaciones sustantivas a las formas de organización tradicional en donde ciudadanos y ciudadanas llegaban a tener una mayor capacidad de incidencia en la institución.

Por otra parte, el tema de la estructura jerárquica del Poder Judicial, la cual se caracteriza por una verticalidad muy marcada, fue otro de los aspectos que salió a relucir, siendo esta una de las quejas hechas por funcionarios y funcionarias judiciales que participaron en los talleres socioeducativos para el desarrollo de habilidades y herramientas para la participación ciudadana. El hecho de que una mayoría de las jefaturas de las oficinas del IICJ de la Zona Atlántica no participara en el proceso mencionado generó disconformidad en sus subalternos y subalternas, quienes a su vez consideraban que poco podían hacer si no había un apoyo sólido por parte de sus superiores.

Los procesos que se ejecutan desde el PPC de la Conamaj se enfrentan a una compleja cultura organizacional la cual puede resistir la incorporación de nuevas prácticas. Ante este panorama, se vuelve importante proyectar la relevancia de realizar acciones de participación ciudadana y sus efectos en el mejoramiento de los servicios judiciales, en donde todos los funcionarios y funcionarias, independientemente de sus puestos, se vean involucrados, pensando en procesos que permitan el cambio cultural:

Para que los cambios culturales puedan tener éxito, tienen que expandirse de manera descendente, es decir, que deben iniciarse en las capas superiores de la estructura

organizacional desplazándose hacia los niveles inferiores; apoyándose durante el proceso en los agentes de cambio quienes con su estilo de liderazgo facilitarán la recepción de dicho cambio en los equipos de trabajo (Urbano, Guzmán y otros, 2009, p. 7).

Hay que tomar en cuenta que el tema de la verticalidad en el Poder Judicial ya está muy interiorizado, por lo que el cambio debe venir desde las esferas superiores para que pueda consolidarse. Asimismo, si las prácticas se habitúan, en algún momento serán parte de la cotidianidad del quehacer institucional, transmitiéndose en los procesos de socialización organizacional.

Siguiendo la línea anterior, una decisión oportuna en el marco del proyecto fue precisamente la concreción de una política en el tema de la participación ciudadana, dado a que el compromiso es mayor al contar con ese recurso a partir del momento de su aprobación, lo que puede coadyuvar al cambio cultural en el Poder Judicial, tomando en cuenta que en ese contexto todos los despachos y oficinas tendrán la responsabilidad de incorporar como parte de sus funciones regulares acciones de vinculación con ciudadanía.

5.1.2. Relación entre el Estado y la ciudadanía en la construcción de espacios para la incidencia

Uno de los puntos que parece estar más claro cuando se habla sobre participación ciudadana se refiere a los actores que se ven inmersos en el marco de esta: estos son el Estado y la Ciudadanía, entre los cuales se da una relación para el abordaje y discusión de los asuntos y las decisiones que se toman sobre temas que afectan directamente a las diversas poblaciones (Guillen, Sáenz y otros, 2009, p.180).

Espinosa (2009) considera que la discusión teórica en torno a la participación ciudadana debe prestar particular atención a la relación entre esos dos actores, en cómo se da y cuáles son sus características, lo anterior, tomando en cuenta que puede llegar a darse una vinculación bifurcada en donde: por un lado, se resalta la autonomía y lo alternativo de los procesos participativos respecto al aparato estatal, mientras que, por el otro, el mismo Estado puede marcar los límites de la ciudadanía, delineando hasta donde puede esta última llegar (Espinosa, 2009, p.72).

En la teoría del PPC existe un principio fundamental el cual ya se señaló y se retomó en el abordaje de la tercera contradicción: se trata de aquel que señala que el papel del Estado en el marco de la participación ciudadana es el de generar condiciones para la inclusión, respetando siempre y en todo momento la autonomía de la ciudadanía. Tomando como base la experiencia que ha surgido desde el trabajo realizado por la Conamaj, lo anterior se puede lograr por medio de la creación de políticas, planes de trabajo y estrategias para mejorar las formas de vinculación, además de la facilitación de procesos de formación y sensibilización.

Resolver el problema de la relación Estado-ciudadanía en el marco de la participación ciudadana es algo que constantemente trae nuevos retos. A partir de lo aprendido desde el PPC, también es posible dar cuenta de que al buscar concretar acciones en los niveles en donde hay un mayor grado de empoderamiento ciudadano, los procesos se pueden tornar complejos, principalmente cuando se está trabajando con representación de diversas organizaciones, ya que pueden llegar a presentarse intereses distintos, lo que conlleva a diferencias en los procesos de construcción de los espacios para la incidencia. En ese sentido, es importante hacer hincapié en la estrategia de trabajo de la Conamaj para el proceso de

construcción del Foro Ciudadano por la Justicia de Pococí, en un intento de ver cómo se sobrellevó esa relación y cómo se trató de resolver.

La decisión de coordinar en conjunto con organizaciones sociales la construcción de un espacio para la incidencia ciudadana fue una propuesta que nació desde la primera etapa del proyecto, específicamente en la fase diagnóstica, pero se retomó en un punto del proceso en donde ya se habían realizado varias acciones y esto permitió identificar cuales actores se venían involucrando con mayor interés en el tema de la participación ciudadana en el Poder Judicial.

Mapeadas las organizaciones que fueron más activas, la propuesta de trabajo fue revisada y retroalimentada por sus representantes antes de llevarse a cabo los talleres para la construcción del espacio. Realizar este paso era importante en el entendido de que interesaban sus puntos de vista al ser portavoces de grupos de personas, lo que daba un mayor horizonte de cómo se tenía que ejecutar el proceso de discusión y conformación del Foro y del papel que Conamaj debía tener.

El equipo profesional del PPC sabía muy bien su rol, el cual estaba enfocado en la facilitación y acompañamiento, dejando claro que eran las mismas organizaciones las que debían tomar los acuerdos del espacio que deseaban conformar, sus prioridades temáticas y dinámica de funcionamiento. La estrategia de Conamaj al encontrar diferencias ante los diversos intereses de las personas, se basó en respetar la autonomía de la ciudadanía, promoviendo la discusión y orientando a la búsqueda de consensos, sometiendo a votación todas las decisiones que se tomaron.

A diferencia del trabajo realizando en la Zona Norte, en el proyecto de la Zona Atlántica el equipo del PPC fue más cuidadoso del cómo se iba a dar esa relación Estado-Ciudadanía. La experiencia en el primer caso sirvió para dar cuenta de que la sostenibilidad de los espacios de incidencia no tenían que depender de la Conamaj, sino más bien debía recaer en las capacidades para la organización y la participación de las personas que se veían involucradas en los espacios conformados. Al año 2017 el Foro Ciudadano por la Justicia de Pococí aún se mantiene activo y sigue coordinando actividades con personal judicial del IICJ de la Zona Atlántica y Conamaj en torno a los servicios judiciales que se reciben en el cantón.

A partir de lo anterior es importante centrar en un elemento que se vuelve clave en la construcción de espacios para la incidencia, el cual tiene que ver con la confianza en el Estado y hasta qué punto los ciudadanos y ciudadanas que se ven envueltos en este tipo de procesos consideran que su papel está siendo activo y sienten que su participación tendrá efectos. Para ello no es suficiente la disposición de generar condiciones de inclusión, también se torna fundamental tomar en cuenta las expectativas que se tienen en las intervenciones:

En algunos casos, la buena fe, transparencia y eficiencia de las entidades no son suficientes para crear confianza con las comunidades. Si las prioridades de las entidades públicas en la ejecución de planes y proyectos –aun cuando sean en beneficio de la comunidad– no coinciden con las expectativas de los ciudadanos, puede que no se genere una confianza significativa. Lo que la comunidad siente que necesita es lo que espera que las entidades hagan por ellas; si no es así, no confía tan fácilmente (Sánchez, Prada y otros, 2014, p. 16).

En la construcción de confianza también cobra relevancia el tema de la heterogeneidad de los actores, esperando que la participación que se busca promover “se desarrolle bajo un proceso en el que se reconoce al otro en su diferencia, diversidad y disenso; es decir, que se comprenden las diferencias y se construye con base en comunes denominadores” (Sánchez, Prada y otros, 2014, p. 16). Lo anterior, menciona Arellano (2007), requiere de una tarea estratégica que implica de una inteligencia técnica y política:

Recuperar y acrecentar la confianza entre el gobierno y los ciudadanos es una tarea estratégica. Requiere, por lo tanto, de inteligencia técnica y política. Inteligencia técnica, porque los instrumentos que tenemos a mano deben ser incorporados a la dinámica y al pensamiento de los agentes sociales, que son diversos y por definición heterogéneos. Esto significa que no alcanza con invocar la «racionalidad» y esperar que todos se sumen de inmediato al cambio o a la reforma por el simple hecho de que ésta sea racional y técnicamente sólida. Lo esperable es encontrar diversas racionalidades (...) De ahí la importancia de la inteligencia política: es necesario convencer, consensuar, debatir y, en el momento de implementar, tener la habilidad y la capacidad para adaptar tácticamente los instrumentos a la dinámica de la realidad (Arellano, 2007, p. 106-107).

A modo de síntesis, se puede decir que un aspecto clave en la relación que se da entre el Estado y la ciudadanía tiene que ver con el tema de la confianza, la cual se ve fortalecida si el primero es capaz de contemplar y retroalimentar a partir de las expectativas del segundo, tomando en cuenta además la heterogeneidad de actores que se pueden ver inmersos en los procesos.

5.2. Conclusiones

- Desde la implementación de la participación ciudadana como uno de los ejes de trabajo de la Conamaj el tema siempre ha estado en constante revisión y retroalimentación, tanto en lo que refiere a los principios de la teoría del PPC, así como sobre las acciones concretas que desde esa instancia se ejecutan. Lo que quiere decir que es una necesidad, para el fortalecimiento del programa, estar revisando los aprendizajes que deriven de su propia práctica.
- La sistematización de experiencias es un proceso que permite reconstruir ordenada y cronológicamente las intervenciones que se hacen en el campo y, en el caso del enfoque metodológico dialéctico, prestando particular atención al abordaje de las contradicciones que van surgiendo, específicamente sobre las tensiones que aparecen cuando los planteamientos iniciales desde los cuales se interviene entran en oposición con la realidad encontrada al momento de llevar a cabo las acciones.
- Las acciones realizadas en los cantones de Pococí, Guácimo y Siquirres se pueden ordenar en tres etapas (lógica del proceso): una primera de sensibilización e indagación, en donde las acciones dieron prioridad al trabajo con el personal judicial del IICJ de la Zona Atlántica para generar condiciones de apertura al trabajo con ciudadanía y conocer los contextos sobre los cuales se estaría interviniendo; una segunda etapa de capacitación, para el desarrollo de habilidades y herramientas para la participación ciudadana dirigida tanto a lo externo, es decir, a organizaciones sociales, así como a lo interno del Poder Judicial; y una tercera de consolidación, en donde los principales productos fueron la construcción de una política sobre participación

ciudadana y la consolidación de espacios para el devenir activo de la ciudadanía en la institución.

- En la primera etapa de las acciones realizadas en el proyecto, el acercamiento al personal judicial por medio de los círculos de diálogo consistió en una fase importante para conocer percepciones manejadas en torno a la participación ciudadana, en donde se llegó a identificar que existían dificultades para concebir de forma amplia el tema y sus implicaciones. La idea predominante en los funcionarios y funcionarias es que se trataba de un mejoramiento en el servicio público brindado, pero donde no necesariamente existía un rol activo y vinculante por parte de la ciudadanía.
- Tanto en la fase de círculos de diálogo, así como en la de elaboración diagnóstica interna para la identificación de condiciones y capacidades para la participación ciudadana, se logró conocer que existía mayor anuencia por parte del personal judicial a propuestas en donde el relacionamiento con la ciudadanía era muy básico y en menor medida en aquellas en donde esta última estaba más empoderada. En efecto, al momento de iniciar el proyecto existían algunas acciones en ejecución que se podían ubicar en los tres primeros niveles del modelo del PPC, pero ninguna en el de incidencia ciudadana.
- Partiendo del abordaje de la primera contradicción se evidencia que, el desconocimiento sobre el tema de la participación ciudadana y sus niveles, sumado a creencias no precisas en torno a lo que les es permitido o no hacer en la institución en cuanto a la participación, puede pesar en los posicionamientos que funcionarias y funcionarios judiciales asumen a la hora de definir acciones de vinculación con la ciudadanía.

- En la primera y en la segunda etapa del proyecto se evidenció que existe una cultura institucional que muestra resistencias para el ejercicio de la participación ciudadana en el Poder Judicial, principalmente en lo que refiere a los esfuerzos por implementar nuevas acciones que supongan cambios sustantivos en las rutinas a las cuales funcionarios y funcionarias están acostumbrados. El personal judicial apela a la estructura orgánica, a la verticalidad jerárquica y a las cargas de trabajo, a pesar de que el tema es parte del Plan Estratégico Institucional, declarado de interés y apoyado por autoridades judiciales quienes han emitido circulares promoviendo la incorporación de acciones de vinculación con ciudadanía en los PAOs de las oficinas y despachos.
- Reforzando lo anterior, la segunda contradicción permite dar cuenta que el personal judicial muestra disconformidades a partir del contexto laboral en el que se desenvuelve y de la organización –principalmente el no involucramiento de jefaturas de despachos y oficinas en los procesos– a la hora de ser parte de capacitaciones y para la incorporación de nuevas acciones en sus dinámicas de trabajo.
- En los talleres socioeducativos para el desarrollo de habilidades y herramientas para la participación ciudadana ejecutados en la segunda etapa del proyecto se utilizaron dinámicas y actividades lúdicas. Hacer uso de metodologías participativas se vuelve un recurso que facilita el abordaje de los temas, haciendo este tipo de procesos más amenos para las personas a las cuales están dirigidos.
- En la tercera etapa del proyecto fue posible evidenciar que la construcción y conformación de espacios para la incidencia ciudadana es un proceso complejo en donde pueden surgir grandes retos al momento de trabajar con organizaciones sociales distintas, principalmente porque pueden llegar a presentarse puntos de vista e intereses

diversos. Ante este panorama, el equipo profesional del PPC de la Conamaj fue cuidadoso en su papel, dejando muy claro que el rol que ejercían era únicamente el de facilitar procesos, respetando siempre y en todo momento las decisiones de la ciudadanía y sus capacidades para el consenso.

- La confianza por parte de la ciudadanía en los procesos que se ejecutan desde el Poder Judicial puede verse ampliada si las personas sienten que sus expectativas están siendo tomadas en cuenta, por ello la importancia de retroalimentar las propuestas de trabajo a partir de la diversidad de opiniones de las distintas organizaciones, tal y como se hizo en el proceso de construcción del Foro Ciudadano por la Justicia de Pococí.
- A partir del abordaje de la tercera contradicción se resalta el hecho de que, al momento de buscar conformar espacios para la incidencia ciudadana en torno a temas judiciales, se debe trabajar con sociedad civil organizada que sea activa y que tenga interés en asuntos que tengan que ver con los servicios que brinda el Poder Judicial.
- El proyecto de participación ciudadana ejecutado en el IICJ de la Zona Atlántica permitió enriquecer la perspectiva del PPC de la Conamaj, brindando insumos para la consolidación de recursos importantes que pueden coadyuvar en el mejoramiento de las formas de vinculación con la ciudadanía, el principal de ellos viene a ser la Política de Participación Ciudadana en el Poder Judicial.

5.3. Recomendaciones

- El equipo profesional del PPC de la Conamaj debe procurar mantener espacios de revisión crítica de las acciones que realizan pensando en la toma de decisiones en torno a las estrategias de trabajo, pero también procurando extraer conocimientos y

aprendizajes que permitan fortalecer los principios teóricos del programa. Para ello resulta pertinente utilizar la sistematización de experiencias.

- Partiendo de lo anterior y para futuros trabajos, se debe hacer un registro de la información pensando en un proceso de sistematización de experiencias en donde se pueda apreciar el contexto en el que se realizaron las acciones, de manera tal que sea posible identificar contradicciones y tensiones.
- Uno de los aportes realizados en el presente trabajo son los clasificadores para el abordaje de las contradicciones, estos son: polo 1 o planteamientos iniciales sobre los cuales se planifican las intervenciones, polo 2 o realidad encontrada en el campo de trabajo al momento de ejecutar las acciones y tensiones o vínculos que permiten entender la contradicción en su interrelación. Se recomienda su utilización para futuras sistematizaciones de experiencias de proyectos ejecutados por la Conamaj.
- Es importante que en los procesos informativos y en los de capacitación se aborden de forma diferenciada los niveles del modelo del PPC, tomando en cuenta que algunas acciones tienen un mayor nivel de complejidad que otras; tal y como se indicó en el abordaje de la primera contradicción: no es lo mismo pensar en instalar un buzón de sugerencias en una oficina o despacho judicial a que estas se vean involucradas en procesos de fiscalización o de rendiciones de cuentas. También se debe hablar en estos procesos de las distintas formas de participación política, dejando claro que la de tipo ciudadana no es político-partidaria y que, en ese sentido, no existen limitaciones en la ley orgánica del Poder Judicial para su ejercicio.
- En las acciones realizadas en el marco de la participación ciudadana en el Poder Judicial se debe procurar involucrar autoridades y jefaturas de los distintos ámbitos de

la institución, en donde se relacionen con funcionarios y funcionarias de rangos subalternos en espacios de intercambio e interacción horizontales.

- Es importante la implementación de una estrategia para el cambio cultural en el Poder Judicial en donde se realicen acciones que generen hábitos en el personal para la participación ciudadana, de manera tal que se vayan interiorizando como funciones regulares y socializando como parte de la organización institucional. No deben ser actividades aisladas, sino más bien tienen que estar pensadas como parte de un plan de acción con efectos de corto, mediano y largo plazo. La Política de Participación Ciudadana en el Poder Judicial es el principal recurso para este cometido.
- Para las acciones de involucramiento e interacción entre el Poder Judicial y organizaciones sociales se debe realizar un exhaustivo mapeo de actores que no se limite únicamente a su identificación. En ese sentido, se debe procurar indagar en cuales de estas están constantemente involucrándose en iniciativas o proyectos locales para determinar niveles de actividad y participación. Esta información se puede consultar a otras instituciones que operen en las zonas en donde se planifique trabajar, como por ejemplo en municipalidades.
- Una de las acciones más importantes realizadas en el marco del proyecto y que implicó destinación de una buena parte de los recursos que provenían de la AECID, fue la construcción de una política sobre participación ciudadana en el Poder Judicial, la cual se llevó a cabo en la Zona Atlántica y otras regiones del país, por lo que por cuestiones de delimitación territorial no se profundizó en el análisis de las contradicciones que surgieron en dicho proceso. Tomando en cuenta su relevancia, se recomienda realizar

una sistematización de experiencias enfocada en lo que fue el devenir de la política en la institución.

- Más allá de un proceso de sistematización de experiencias el cual, tal y como se abordó en el presente trabajo, cumple con fines muy particulares, se puede pensar también en evaluar los efectos inmediatos o el impacto a largo plazo del proyecto de participación ciudadana ejecutado en el IICJ de la Zona Atlántica, indagando en aspectos tales como cambios en las formas de vinculación entre el Poder Judicial y organizaciones sociales o en la continuidad de las acciones.

5.4. Retos y aprendizajes

5.4.1. Los retos en el ejercicio de la sociología y la sistematización de experiencias

Es importante hacer hincapié en este apartado del trabajo en la aplicación de la sistematización de experiencias en relación con la sociología. Lo anterior lleva a prestar particular atención a un problema que tiene que ver con la tendencia a dividir entre el conocimiento teórico que se produce desde la disciplina el cual se queda muchas veces en la academia y el ejercicio práctico de las y los sociólogos en el campo.

Cortés y Terra (2013) mencionan que es común en la formación que se recibe en el marco de las Ciencias Sociales que se segmente “el ejercicio profesional en un ámbito puramente intelectual y en otro de carácter práctico” (p.1). Lo anterior puede tener un efecto negativo que se traduce en una dificultad para integrar los avances teóricos y la realidad social en donde, tal y como mencionan Bourdieu y Wacquant (2008), “hay una especie de incompatibilidad entre nuestro pensamiento académico y esa cosa extraña que es la práctica” (p.68).

Ante el panorama citado, cuando las personas profesionales en sociología se desenvuelven en ámbitos que se enfocan mayoritariamente en la acción social, se pueden ver envueltos en una encrucijada que les lleve a pensar: ¿Cómo trascender la dimensión práctica del trabajo que se realiza? ¿Cómo aplicar lo aprendido en la academia? (Cortés y Terra, 2013, p.2). Una de las posibles respuestas reside en la sistematización de experiencias, en cuanto permite un intercambio permanente entre lo teórico y lo práctico:

La distancia entre teoría y práctica sólo podrá ser resuelta si nosotros logramos, desde las prácticas concretas, enriquecer el debate teórico. El debate teórico tiene sentido, tiene posibilidad, tiene capacidad de orientación, en la medida en que se ponga a dialogar con la práctica (...) De ahí que la sistematización de experiencias pueda jugar un lugar importante para lograr esta articulación (Jara, 2013, p. 115).

Para posibilitar lo anterior, también es necesario que en las iniciativas llevadas a cabo desde instituciones y organizaciones se vaya más allá de la elaboración de informes en donde únicamente se muestren los productos de las intervenciones realizadas. Se vuelve necesario indagar desde una reflexión crítica en los contextos en los cuales se realizaron las acciones, debido a que en estos intervienen una serie de condiciones objetivas y subjetivas que inciden en su curso, este ejercicio es precisamente lo que permitirá retroalimentar la teoría a partir de lo que sucede en la práctica.

La persona profesional en sociología que se desempeña en espacios fuera la academia puede contribuir a conocer mejor los contextos en los que se realizan aquellas acciones que se ejecutan en la concreto de la realidad social, utilizando para ello la sistematización de experiencias, ya que esta permite trascender el ejercicio práctico del trabajo realizado en

instituciones u organizaciones, volviendo a la teoría, buscando articular esta última con el saber empírico.

5.4.2. Sobre la realización de la Práctica Dirigida

La realización del presente trabajo permitió al sustentante conocer mejor la dinámica de funcionamiento del PPC de la Conamaj en lo que respecta a sus principios teóricos, los procesos llevados a cabo para su fortalecimiento y las acciones concretas que desde esa instancia se han realizado desde el momento de su creación, las cuales, por todo lo abordado, se puede decir que han tenido resonancia en el Poder Judicial de Costa Rica.

Asimismo, fue posible indagar en los momentos más significativos de lo que fue la incorporación del tema de la participación ciudadana como uno de los ejes de trabajo de la Conamaj, en un contexto en particular el cual tiene que ver con el esfuerzo que ha venido realizando el Poder Judicial para el reconocimiento y abordaje de las necesidades reales de las distintas poblaciones a partir de los contextos en las que estas se desenvuelven, mediante la aplicación de iniciativas de vinculación, interacción y acercamiento a las comunidades.

Se demuestra, con la Práctica Dirigida, la importancia de realizar este tipo de procesos en donde las y los estudiantes apliquen los conocimientos adquiridos en su proceso de formación a casos específicos en instituciones u organizaciones, posibilitando el involucramiento e interacción de la persona en posibles campos laborales, acercándole a la realidad social y a los fenómenos concretos que suceden en esta, aplicando enfoques teórico-metodológicos y técnicas que permitan su comprensión, demostrando con ello los aportes que se pueden realizar desde la sociología.

También es importante mencionar que en el presente trabajo surgieron retos los cuales son necesarios de señalar, de manera tal que se puedan extraer aprendizajes que sean de utilidad para la Escuela de Sociología de la Universidad de Costa Rica.

Concretar un diseño de TFG en la modalidad de Práctica Dirigida fue complicado a pesar de tener todas las condiciones institucionales a favor en el lugar en donde se estaría llevando a cabo el proceso. Lo anterior, por las siguientes razones:

- En los cursos de la carrera en los cuales se trabajó el diseño del TFG se dio prioridad a conocer y desarrollar los componentes de la modalidad de Tesis;
- Las guías disponibles en la Escuela de Sociología para orientar en el proceso de elaboración del diseño del TFG, aunque mencionan las distintas modalidades, también enfatizan en la Tesis.

En un estudio que realizan Araya y Morera (2014) en torno a los avances y desafíos en los procesos de diseño de los TFG en las unidades académicas de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Costa Rica, se menciona que existe una tendencia a enfatizar en la Tesis que opaca las otras opciones disponibles:

Aun cuando no se cuenta con una estadística que brinde el dato exacto, pues algunas unidades académicas no cuentan con las bases de datos actualizadas, la experiencia de las y los integrantes de las Comisiones por un lado, y los datos en aquellas escuelas que han construido la información de manera sistemática, por otro, dan cuenta de que la mayoría de TFG en la Facultad son Tesis, seguidas de Seminarios, Proyectos de Graduación (en algunas Escuelas este orden entre segundo y tercer lugar se invierte) y en menor medida Prácticas Dirigidas. Así, el reto identificado supone la promoción de

las opciones que las y los estudiantes no están considerando (o están considerando en muy pocos casos) para elaborar su TFG, de modo que el abanico disponible se aproveche. Los integrantes de las Comisiones de TFG de la Facultad, han planteado como hipótesis: a) el hecho de que las y los actuales docentes en su gran mayoría elaboraron tesis como TFG por lo que no conocen desde lo vivencial las otras modalidades, y en consecuencia no promueven su elaboración, b) en el imaginario colectivo, la tesis se concibe como el proyecto de graduación, en tanto las otras modalidades gozan de menor prestigio (Araya y Morera, 2014, p. 246).

El documento final del diseño que presentó el sustentante de este trabajo ante la Comisión de TFG de la Escuela de Sociología terminó siendo muy parecido al de la modalidad de Tesis, a pesar de que la Práctica Dirigida es un proceso distinto. Es por ello que, a partir de la experiencia expuesta, se recomienda tomar en cuenta para los cursos, así como en las guías que buscan orientar en la elaboración de los diseños, precisar más en cada una de las distintas modalidades de trabajos finales, sus formas de llevarse a cabo, requerimientos y los fines que persiguen.

BIBLIOGRAFÍA

- A y A. (2015). *Manual informativo. Aspectos básicos para la gestión de las nuevas juntas administrativas de las ASADAS*. San José, Costa Rica. Disponible en: <https://www.aya.go.cr/ASADAS/documentacionAsadas/Aspectos%20B%C3%A1sicos%20de%20las%20ASADAS.pdf>
- Araya, L. y Morera, N. (2014). *Los procesos de diseño de Trabajos Finales de Graduación en las unidades académicas de la Facultad de Ciencias Sociales: normas, avances y desafíos*. Revista Reflexiones. No. 93 (1). 235-247.
- Arellano, D. (2007). *Una cuestión de confianza. Retos e instrumentos para una reforma del Estado en América Latina*. Revista Nueva Sociedad. No. 2010. 95-109.
- Barnechea, M., González, E. y Morgan, M. (1994). *La sistematización como producción de conocimientos*. Revista La Piragua. No.9. 1-10.
- Barnechea, M. y Morgan, M. (2010). *La sistematización de experiencias: producción de conocimientos desde y para la práctica*. Revista Tendencias y Retos. No. 15. 97-107.
- Berger, P. y Luckmann, T. (2001). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu editores.
- Bermúdez, A. (2012). *Diagnóstico organizacional sobre participación ciudadana en el II Circuito Judicial de Limón*. San José, Costa Rica: informe de consultoría disponible en Conamaj.

- Bermúdez, A. (2012). *Sistematización de los Círculos de Diálogo sobre participación ciudadana dirigidos a funcionarios y funcionarias judiciales del II Circuito Judicial de Limón*. San José, Costa Rica: informe de consultoría disponible en Conamaj.
- Bernaldo, M. y Rodríguez, M. (2004). *La sistematización como forma de producción de conocimiento científico, desde una perspectiva no positivista*. Revista Confluencia. No. 4. Mendoza, Argentina.
- Blanco, G. (2014). *Diagnóstico de línea base de asociatividad, liderazgos y personas usuarias acerca de la participación ciudadana actual y las condiciones para una relación futura con el II Circuito Judicial de Limón*. San José, Costa Rica: informe de consultoría disponible en Conamaj.
- Blanco, G. (2014). *Diagnóstico y problema de la participación ciudadana en el Poder Judicial de Costa Rica*. San José, Costa Rica: informe de consultoría disponible en Conamaj.
- Bourdieu, P. y Wacquant, L. (2008). *Una invitación a la sociología reflexiva*. Segunda edición. Buenos Aires, Argentina: Siglo XXI Editores.
- Calderón, R. y Bermúdez, A. (2012). *Estrategia para garantizar una participación ciudadana efectiva y sustentable en el Poder Judicial*. San José, Costa Rica: informe de consultoría disponible en Conamaj.
- Camacho, K. (2013). *Diseño de un marco estratégico y fundamentos políticos para el Programa de Participación Ciudadana en el Poder Judicial*. San José, Costa Rica: informe de consultoría disponible en Conamaj.

- Carazo, E. y Valverde, E. (2013). *Informe Final y Memoria. Talleres de capacitación sobre participación ciudadana en el marco del Programa de Participación Ciudadana en el Poder Judicial*. San José, Costa Rica: informe de consultoría disponible en Conamaj.
- Castillo, S. Lugo, G. y Picado, M. (2008). *Diagnóstico proyecto piloto en la Región Huetar Norte. Programa de Promoción de la Participación Ciudadana en la Administración de Justicia*. San José, Costa Rica: Conamaj.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Segunda edición. México DF: McGraw-Hill.
- Córtés, A. y Terra, V. (2013). *Revisitando la sistematización de experiencias: articulaciones entre el conocimiento sociológico y la intervención social*. Ponencia. XXIX Congreso Asociación Latinoamericana de Sociología (ALAS). Santiago, Chile. Disponible en: http://actacientifica.servicioit.cl/biblioteca/gt/GT16/GT16_CortesMadaune.pdf
- Espinosa, M. (2009). *La participación ciudadana como una relación socio-estatal acotada por la concepción de democracia y ciudadanía*. Andamios. Revista de Investigación Social, vol. 5, No. 10. 71-109.
- Esquivel, M. y León, C. (2007). *Participación ciudadana en el sistema de administración de justicia de Costa Rica*. San José, Costa Rica: Arboleda.
- Francke, M. y Morgan, M. (1995). *La sistematización: apuesta por la generación de conocimientos a partir de las experiencias de promoción*. Lima, Perú: Escuela para el Desarrollo.

- Guillen, A, Sáenz, M. y otros (2009). *Origen, espacio y niveles de participación ciudadana*.
Daena: International Journal of Good Conscience. 4(1): 179-193. ISSN 1870-557X.
- Jara, O. (1994). *Para sistematizar experiencias: una propuesta teórica y práctica*. San José,
Costa Rica: Centro de Estudios y Publicaciones ALFORJA.
- Jara, O. (2006). Sistematización de experiencias y corrientes innovadoras del pensamiento
latinoamericano. Una aproximación histórica. Revista La Piragua. No. 23. 7-16.
- Jara, O. (2010). *Trayectos y búsquedas de la sistematización de experiencias en América
Latina 1959-2010*. San José, Costa Rica: Centro de Estudios y Publicaciones
ALFORJA.
- Jara, O. (2012). *La sistematización de experiencias, práctica y teoría para otros mundos
posibles*. San José, Costa Rica: Centro de Estudios y Publicaciones ALFORJA.
- Kliksberg, B. (1998). *Seis tesis no convencionales sobre participación*. Instituciones y
Desarrollo. No. 2. 131-170.
- Ley 3859. *Ley sobre el Desarrollo de la Comunidad (DINADECO)*. San José, Costa Rica. 7 de
abril de 1967. Diario Oficial La Gaceta.
- Ley 7333. *Ley Orgánica del Poder Judicial*. San José, Costa Rica. 1 de julio de 1993. Diario
Oficial La Gaceta.
- Ley 9036. *Ley de Transformación del Instituto de Desarrollo Agrario (IDA) en el Instituto de
Desarrollo Rural (Inder)*. San José, Costa Rica. 29 de mayo de 2012. Diario Oficial La
Gaceta.

- Monge, E. (2009). *Consultoría para el fortalecimiento de las capacidades en materia técnica y legal del Programa de Participación Ciudadana en la Administración de Justicia, para su consolidación en el Poder Judicial*. San José, Costa Rica: Conamaj.
- Palma, D. (1992). *La sistematización como estrategia de conocimiento en la educación popular. El estado de la cuestión en América Latina*. Santiago, Chile: Consejo de Educación de Adultos de América Latina.
- Pérez, J. (2015). *Exclusión social y violencias en territorios urbanos centroamericanos*. San José, Costa Rica: FLACSO.
- Pérez de Maza, T. (2016). *Sistematización de experiencias en contextos universitarios*. Caracas, Venezuela: Universidad Nacional Abierta, Ediciones del Vicerrectorado Académico,
- Poder Judicial. (2010). *Poder Judicial de Costa Rica. Información General. Guía de Educación Legal Popular para el Segundo Circuito Judicial de Alajuela: Ciudad Quesada, Guatuso, La Fortuna, Los Chiles y Upala*. San José, Costa Rica: Conamaj.
- Poder Judicial. (2013). *Poder Judicial de Costa Rica. Información General. Guía de Educación Legal Popular para el Segundo Circuito Judicial de la Zona Atlántica: Pococí, Guácimo y Siquirres*. San José, Costa Rica: Conamaj.
- Poder Judicial. (2014). *Poder Judicial de Costa Rica. Información General*. San José, Costa Rica: Conamaj.
- Poder Judicial. (2011). Conamaj. *Informe de labores 2011*. Disponible en: http://www.conamaj.go.cr/images/informes/informe_11.pdf

- Poder Judicial. (2012). Conamaj. *Informe de labores 2012*. Disponible en:
http://www.conamaj.go.cr/images/informes/informe_12.pdf
- Poder Judicial. (2013). Conamaj. *Informe de labores 2013*. Disponible en:
http://www.conamaj.go.cr/images/informes/informe_13.pdf
- Poder Judicial. (2014). Conamaj. *Informe de labores 2014*. Disponible en:
http://www.conamaj.go.cr/images/informes/informe_14.pdf
- Poder Judicial. (2015). Conamaj. *Informe de labores 2015*. Disponible en:
http://www.conamaj.go.cr/images/informes/informe_15.pdf
- Poder Judicial. (2012). *Memoria del proyecto piloto de participación ciudadana en el Poder Judicial, Región Huetar Norte: sistematización de la experiencia*. San José, Costa Rica: CONAMAJ.
- Poder Judicial. (2015). *Política de Participación Ciudadana en el Poder Judicial*. San José, Costa Rica: Conamaj.
- Poder Judicial. *Reglamento del Consejo de Administración de Circuito*. San José, Costa Rica: aprobado en sesión de Corte Plena N° 3-2001, celebrada el 22 de enero del 2001, artículo XXXVIII.
- Pranis, K. (2006). *Manual para facilitadores de círculos*. San José, Costa Rica: Conamaj. Disponible en: <http://www.conamaj.go.cr/images/libros/pdf/011.pdf>
- Programa Estado de la Nación e INEC. (2013). *Indicadores cantonales*. Costa Rica, San José: Programa Estado de la Nación e Instituto Nacional de Estadística y Censos.

Sánchez, A. (2010). *El artículo sistematización de experiencias: construcción de sentido desde una perspectiva crítica*. Revista Virtual Universidad Católica del Norte, núm. 29, febrero-mayo, 2010, pp. 1-7, Medellín, Colombia: Fundación Universitaria Católica del Norte.

Sánchez, M., Prada, M. y otros (2017). *Sociedad Civil y Estado, en confianza: camino para construir paz. La experiencia Cercapaz*. Disponible en: http://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/_import_publications/COL_Cercapaz_Sociedad-civil-y-estado_-en-confianza.pdf

Urbano, C. Guzmán, L. y otros. (2009). *La comunicación en la gestión empresarial*. México DF. Instituto Politécnico Nacional. Escuela Superior de Comercio y Administración Santo Tomas.

Varela, R. (2005). *¡Formando sistematizadores! Una guía para desarrollar competencia y generar conocimiento*. Tegucigalpa, México: Arcas Asociates.

Entrevistas

Generalidades del proyecto

Andrea Bermúdez Vargas. (Agosto de 2016). Consultora al inicio del proyecto e integrante del PPC a partir del año 2013.

Ingrid Bermúdez Vindas. (Agosto de 2016). Coordinadora del PPC de la Conamaj.

Sara Castillo Vargas. (Agosto de 2016). Directora Ejecutiva de la Conamaj.

Nataly Salas Rodríguez. (Agosto de 2016). Profesional del PPC de la Conamaj.

Primera contradicción.

Andrea Bermúdez Vargas. (Diciembre de 2016). Consultora al inicio del proyecto e integrante del PPC a partir del año 2013.

Ingrid Bermúdez Vindas. (Diciembre de 2016). Coordinadora del PPC de la Conamaj.

Daniella Guevara Walker. (Diciembre de 2016). Profesional del PPC de la Conamaj.

Segunda contradicción

Andrea Bermúdez Vargas. (Enero de 2016). Consultora al inicio del proyecto e integrante del PPC a partir del año 2013.

Eva Carazo Vargas. (Febrero de 2016). Consultora a cargo de los talleres socioeducativos en la segunda etapa del proyecto.

Tercera contradicción

Ingrid Bermúdez Vindas. (Febrero de 2016). Coordinadora del PPC de la Conamaj.

Andrea Bermúdez Vargas. (Febrero de 2016). Consultora al inicio del proyecto e integrante del PPC a partir del año 2013.

ANEXOS

Anexo 1

Guía de entrevista semiestructurada sobre generalidades del proyecto

1. ¿En qué momento se encontraba el tema de la Participación Ciudadana en el Poder Judicial antes de empezar a trabajar en la Zona Atlántica del país?
2. ¿Por qué surge la propuesta de realizar un segundo proyecto piloto sobre participación ciudadana y cómo fue el proceso de discusión y aprobación por parte de autoridades del Poder Judicial?
3. ¿Por qué se decide ejecutarlo en el Segundo Circuito Judicial de la Zona Atlántica?
4. ¿Cuáles fueron los primeros acercamientos a la zona de ejecución del proyecto, cómo se dieron y con quiénes?
5. ¿Se ejecutaron acciones en todo el Segundo Circuito Judicial de la Zona Atlántica (Pococí, Guácimo y Siquirres)?
6. ¿Cuáles fueron las principales acciones realizadas durante el periodo de ejecución del proyecto?
7. ¿Desde su perspectiva qué sería lo más destacable de esas acciones que se ejecutaron?

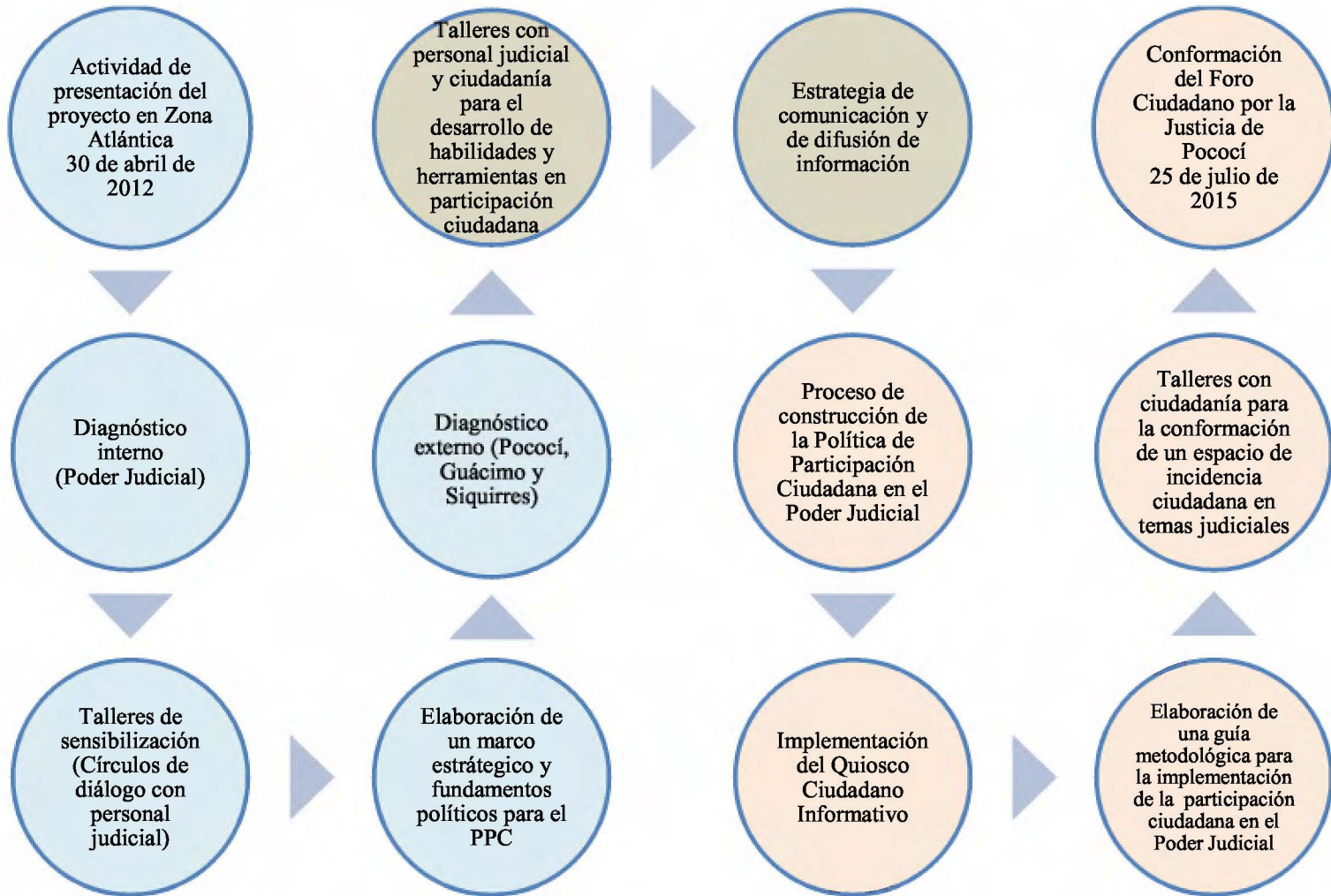
Anexo 2

Guía de entrevista semiestructurada para los casos de las contradicciones

1. ¿Cuál fue el objetivo de la actividad que se realizó?
2. ¿Cuál fue la metodología utilizada?
3. ¿La metodología tuvo variaciones? ¿Sí/No? ¿Por qué?
4. En el proceso, ¿cuál considera que fue el principal problema o limitación que se presentó?
5. ¿Cuál cree que fueron las razones de ese problema o limitación?
6. ¿Se tomaron decisiones para cambiar lo que estaba pasando?
7. ¿Cómo se resolvieron los hechos y qué resultados se obtuvieron?
8. ¿Cuáles considera usted que fueron los aprendizajes de todo el proceso en la ejecución de la actividad?

Anexo 3

Línea de tiempo: Síntesis de las acciones realizadas durante el periodo de ejecución del proyecto del IICJ de la Zona Atlántica



● Primera etapa: Sensibilización e indagación (2012-2013)

● Segunda etapa: Capacitación (2013-2014)

● Tercera etapa: Consolidación (2014-2015)

Anexo 4

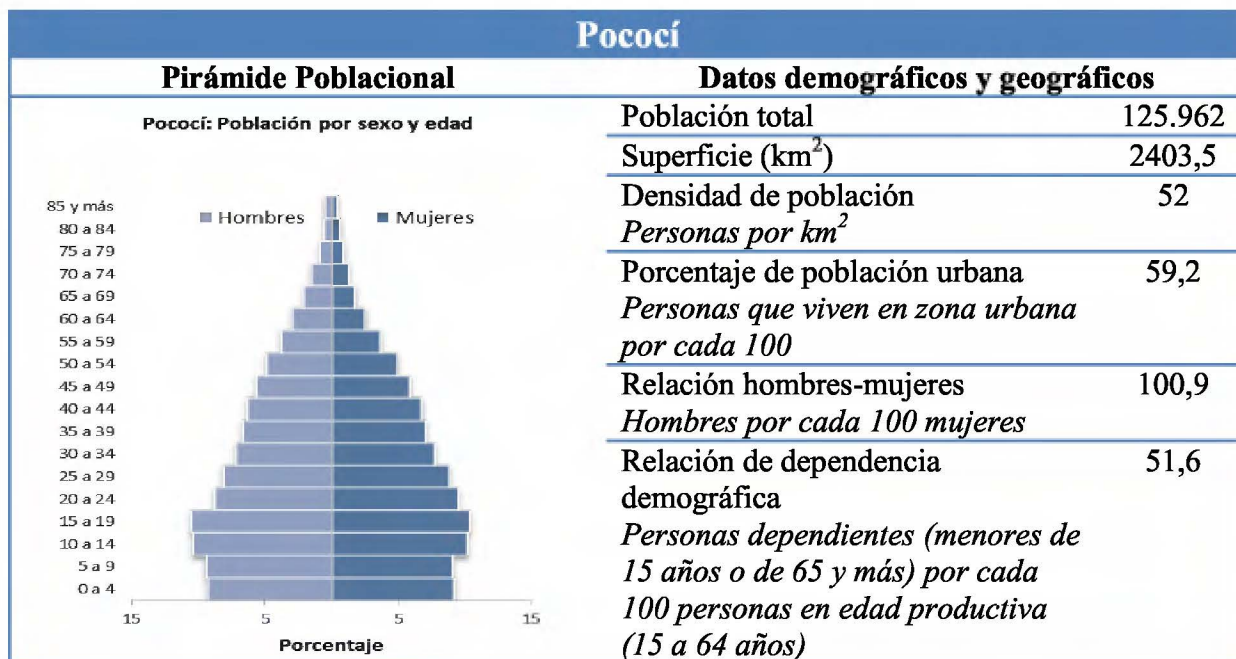
Responsabilidades del equipo profesional del PPC durante el periodo de ejecución del proyecto del IICJ de la Zona Atlántica

Año	Acciones
2012	Establecer una estrategia de incorporación de la participación ciudadana en el Poder Judicial. Fortalecer las capacidades instaladas para dar sostenibilidad al PPC. Promover la participación ciudadana en el Segundo Circuito Judicial de la Zona Atlántica para propiciar la democratización de la gestión judicial. Desarrollar procesos efectivos de búsqueda de apoyo con organismos de Cooperación Internacional, ONG's y Sector Privado para la gestión de recursos en materia de Participación Ciudadana. Dar seguimiento e implementar el Servicio Nacional de Facilitadores y Facilitadoras Judiciales.
2013	Compilar experiencias en participación ciudadana que implementan algunas instituciones del sector público. Elaborar una caja de herramientas para facilitar la incorporación de la participación ciudadana en instituciones del sector público. Diseñar una propuesta de capacitación en materia de participación ciudadana dirigida al sector público. Brindar seguimiento y actualización al Módulo MEP. Realizar un análisis participativo para determinar las acciones por seguir con los Comités Ciudadanos por la Justicia en la zona norte. Impulsar la participación ciudadana en el proceso de modernización de los Tribunales de San Carlos. Diseñar y ejecutar estrategias de capacitación, sensibilización e información para que la población judicial incorpore prácticas sostenidas de participación ciudadana en su quehacer estratégico y operativo. Diseñar y ejecutar estrategias de capacitación, sensibilización e información para que la población judicial incorpore prácticas sostenidas de participación ciudadana en su quehacer estratégico y operativo. Garantizar la coherencia y alineación estratégica de los PAO's propios del PPC. Dar seguimiento e implementar el Servicio Nacional de Facilitadores y Facilitadoras Judiciales.
2014	Elaborar una campaña de promoción de la participación ciudadana dirigida a las instituciones Conamaj. Articular los espacios, las herramientas y las habilidades que existen actualmente en la institución en participación ciudadana. Desarrollar materiales didácticos multimedia sobre el Poder Judicial y participación ciudadana. Monitorear los resultados del proyecto piloto de la Zona Norte. Establecer planes de capacitación específica, diseñados con base en un proceso de identificación de necesidades internas. Gestionar el apoyo de diferentes dependencias judiciales a través de recursos económicos y técnicos para la efectiva realización de las acciones del PPC. Dar seguimiento e implementar el Servicio Nacional de Facilitadores y Facilitadoras Judiciales.
2015	Difundir y promover el uso de la guía práctica para la participación ciudadana entre diferentes instituciones públicas. Sensibilizar, formar e informar a la población judicial en materia de participación ciudadana por medio del diseño y ejecución de un curso virtual en el tema. Enriquecer permanentemente el marco conceptual para las acciones del PPC. Acompañar el proceso de modernización del Circuito Judicial de Cartago. Posicionar e instrumentalizar la Política de Participación Ciudadana en el Poder Judicial. Dar seguimiento a la aplicación de las acciones de la política. Garantizar que el programa de la Corte sobre Gobierno Abierto incorpore la participación ciudadana como uno de sus ejes principales de acción. Construir estrategias de comunicación que permitan informar y sensibilizar a las poblaciones meta del PPC. Desarrollar una estrategia de acercamiento a las organizaciones sociales para proveerlas de insumos que les permitan identificar espacios, formas y procedimientos de participación ciudadana. Dar seguimiento e implementar el Servicio Nacional de Facilitadores y Facilitadoras Judiciales. Consolidar una plataforma estructural en el PPC que garantice el apoyo administrativo y financiero requerido por la gestión técnica.

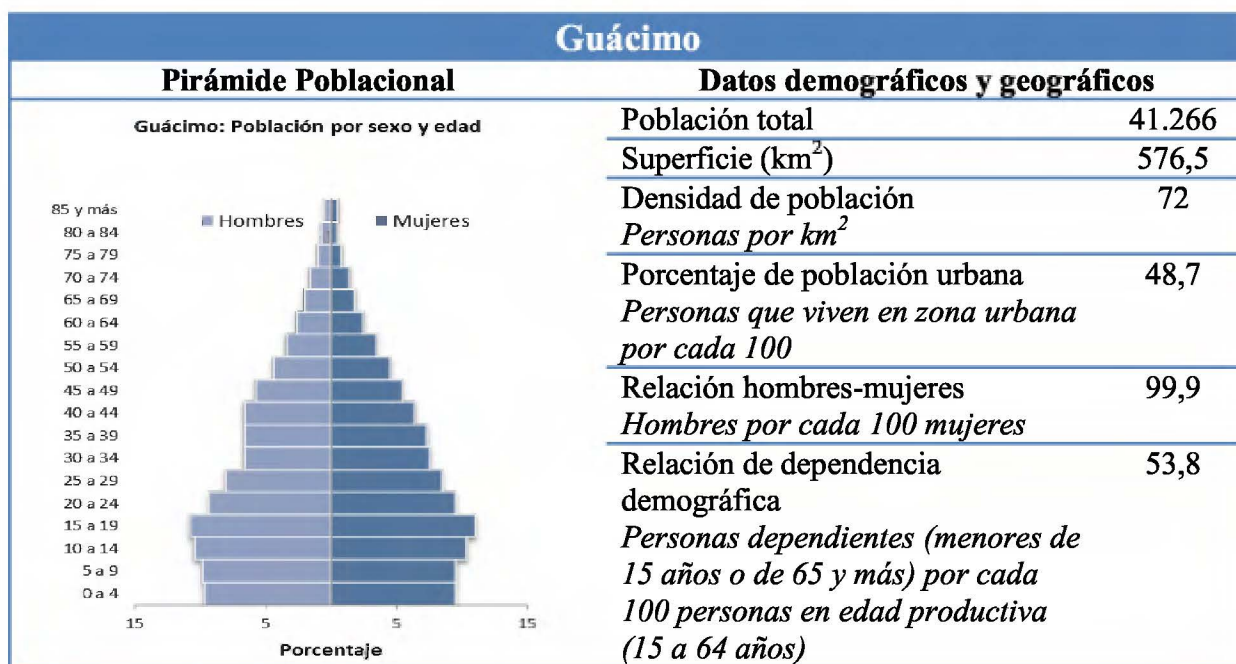
Fuente: PAO's del PPC de la Conamaj, 2012-2015.

Anexo 5

Características de la zona de ejecución del proyecto según datos del censo del 2011



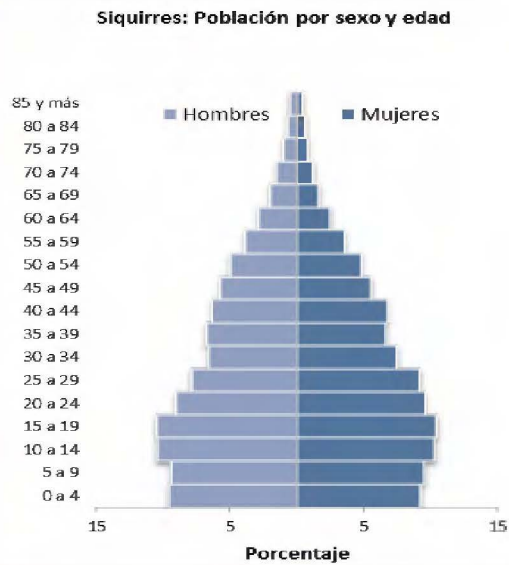
Fuente: Estado de la Nación e INEC, indicadores cantonales, 2013.



Fuente: Estado de la Nación e INEC, indicadores cantonales, 2013.

Siquirres

Pirámide Poblacional



Datos demográficos y geográficos

Población total	56.786
Superficie (km ²)	860,2
Densidad de población <i>Personas por km²</i>	66
Porcentaje de población urbana <i>Personas que viven en zona urbana por cada 100</i>	53,8
Relación hombres-mujeres <i>Hombres por cada 100 mujeres</i>	102,6
Relación de dependencia demográfica <i>Personas dependientes (menores de 15 años o de 65 y más) por cada 100 personas en edad productiva (15 a 64 años)</i>	52,7

Fuente: Estado de la Nación e INEC, indicadores cantonales, 2013.