

Desafíos y tensiones del contexto contemporáneo entre la Nueva Gestión Pública y la independencia judicial (Challenges and tensions in the contemporary context between new public management and judicial independence)

Ana Lizano Salazar (*)¹

(Recibido: 01/01/2025 • Aceptado: 01/05/2025)

¹ *(Abogada y tutora de la Cátedra de Ciencias Penales de la Universidad Estatal a Distancia, estudiante del Doctorado en Gobierno y Políticas Públicas de la Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica. Contacto: lizanosalazar@gmail.com <https://orcid.org/0009-0001-2206-406X>)

Resumen: Con la eficiencia y rendición de cuentas como prioridades ascendentes, el artículo examina cómo algunas prácticas administrativas pueden amenazar la autonomía del Poder Judicial. Destaca que la Nueva Gestión Pública, al buscar mejorar la efectividad gubernamental mediante herramientas del sector privado, puede entrar en conflicto con la independencia judicial, comprometiendo la imparcialidad y calidad de la justicia. Analiza cómo políticas de eficiencia y austeridad, especialmente en tiempos de crisis, limitan recursos judiciales y socavan su independencia al hacerlo vulnerable a influencias externas. El texto revela la tensión entre reformas administrativas eficientes y la preservación de la integridad judicial, reflexionando sobre la necesidad de un equilibrio que respete las peculiaridades de la función judicial sin comprometer su independencia.

Palabras clave: Nueva Gestión Pública (NGP), Independencia Judicial, Eficiencia, Austeridad, Imparcialidad

Abstract: With efficiency and accountability as rising priorities, the article examines how certain administrative practices can threaten the autonomy of the Judiciary. It highlights that New Public Management, in its effort to improve governmental effectiveness through private sector tools, may conflict with judicial independence, compromising the impartiality and quality of justice. The summary analyzes how efficiency and austerity policies, especially in times of crisis, limit judicial resources and undermine its independence by making it vulnerable to external influences. The text reveals the tension between efficient administrative reforms and the preservation of judicial integrity, reflecting on the need for a balance that respects the peculiarities of its function without compromising its independence.

Key Words: New Public Management, Judicial Independence, Efficiency, Austerity, Impartiality

Índice:

- 1.- Contextualización de la Nueva Gestión Pública y la Independencia Judicial
- 2.- Importancia de la eficacia en el sistema judicial
- 3.- Aspectos influyentes de la Nueva Gestión Pública en la Independencia Judicial
 3. 1.- Introducción de criterios de gerencia privada
 3. 2.- Sistemas de rendición de cuentas y evaluación del desempeño
 3. 3.- Asignación y distribución de recursos
 3. 4.- Implementación de equipos y sistemas de tecnología
- 4.- Desafíos y Recomendaciones

Introducción

La interacción entre la Nueva Gestión Pública y la independencia judicial constituye un tema central en el contexto contemporáneo, caracterizado por la búsqueda constante de eficiencia, transparencia y rendición de cuentas en la administración pública moderna. El presente trabajo analiza dicha interacción, destacando especialmente los desafíos derivados de la tensión existente entre la autonomía inherente al Poder Judicial y los principios rectores de la Nueva Gestión Pública.

En este contexto, la propuesta de reflexión examina cómo las prácticas administrativas emergentes, pueden incidir en la autonomía y eficiencia de las instituciones judiciales. El objetivo principal de este documento es ofrecer una visión analítica y reflexiva sobre cómo ciertas prácticas pueden fortalecer o debilitar la autonomía judicial, a pesar de las limitaciones inherentes de abordar un tema tan amplio en un trabajo breve.

Al abordar esta temática, se busca evidenciar las dinámicas complejas que definen este vínculo, destacando su importancia para el adecuado funcionamiento del sistema democrático, permitiendo una comprensión más profunda de su impacto en la independencia judicial dentro del contexto actual.

1.- Contextualización de la Nueva Gestión Pública y la Independencia Judicial

Según la doctrina, la Nueva Gestión Pública engloba reformas dirigidas a mejorar la eficiencia y efectividad del gobierno. Consiste en la introducción de herramientas del sector privado al ámbito público², tales como la descentralización, la delegación de autoridad y la autonomía de las agencias públicas. Estas reformas representan un reto importante dentro de la función pública y podrían tener consecuencias significativas para la administración de justicia y la independencia judicial. Por otra parte, según expone el expresidente de la Corte Suprema de Justicia Fernando Cruz,

“La independencia del Poder Judicial debe ser considerada por toda la ciudadanía como una garantía de control, libertad, respeto de los derechos humanos y justicia imparcial, libre de influencias externas, es decir, que los procesos judiciales se resuelvan de conformidad con el ordenamiento jurídico vigente y sin injerencia de

² José Enrique Culebro Moreno, "Modernización administrativa y post-nueva gestión pública," Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública 3, no. 1 (2014): 53-74.

otros órganos estatales o privados."³

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, se entiende que la gestión de lo público implica administrar los recursos disponibles y tomar decisiones en representación de la sociedad, en tanto que el Poder Judicial tiene como función primordial la interpretación de las leyes y la garantía del acceso a la justicia. Aunque preliminarmente pudiera no evidenciarse ningún conflicto, estas herramientas de gestión podrían incidir en la independencia judicial, así como la percepción de la sociedad sobre la legitimidad y eficacia del sistema judicial.

Por un lado, políticas orientadas al adecuado aprovechamiento de los recursos y la implementación efectiva de mecanismos de rendición de cuentas podrían beneficiar al Poder Judicial, creando un entorno favorable para su funcionamiento autónomo, imparcial y eficiente en la administración de justicia. Sin embargo, otras reformas podrían impactar negativamente estas mismas funciones si no se implementan cuidadosamente, especialmente aquellas que introducen criterios propios de la gestión empresarial no ajustadas a criterios funcionales.

Aunque tradicionalmente el Poder Judicial se considera independiente, con el avance de la tecnología y los cambios sociales, se evidencia una creciente influencia mutua con otras áreas administrativas que repercuten directamente en la función judicial. Es oportuno recordar que "Es una realidad universalmente reconocida que solo la existencia de tribunales imparciales e independientes puede garantizar, en último término, el respeto a las leyes y el imperio de la justicia."⁴

Si bien la NGP podría abordar aspectos relacionados con las funciones del Poder Judicial, su implementación no debería afectar su independencia. Por ello, la realidad obliga a analizar cuidadosamente sus implicaciones concretas.

³ Fernando Cruz Castro, "Discurso del presidente de la Corte Suprema de Justicia en Inauguración del Año Judicial," *La independencia del Poder Judicial debe ser considerada por todos los y las ciudadanas*, San José, Costa Rica, 2022, <https://pj.poder-judicial.go.cr/index.php/prensa/744-la-independencia-del-poder-judicial-debe-ser-considerada-por-todos-los-y-las-ciudadanas>.

⁴ Norbert Lösing, "Independencia y función del Poder Judicial en el Estado democrático de derecho," en *Anuario de derecho constitucional latinoamericano* (Montevideo: Programa Estado de Derecho para Latinoamérica, 2011), 413-427.

2.- Importancia de la eficacia en el sistema judicial

Tener un sistema judicial eficiente, es fundamental para garantizar el acceso oportuno a la justicia y fortalecer la independencia judicial. Esto incrementa la confianza ciudadana en la justicia y mejora de protección de derechos, al garantizar decisiones judiciales basadas únicamente en la ley.

Por ello, resulta adecuado reafirmar que

“La construcción y el fortalecimiento de la independencia de la judicatura, debe ser un propósito de todos los poderes, en el respectivo ámbito de sus competencias. La voluntad de poder de los partidos políticos, del parlamento y del Poder Ejecutivo, pueden barrer y socavar la independencia de Poder de la judicatura, por eso la construcción de la independencia judicial es una exigencia que no es exclusiva de la judicatura, sino que es un imperativo para los actores políticos, de lo contrario, el poder de la judicatura siempre será letra mojada, una denominación sin relevancia para la vigencia de la democracia”⁵

Como señala la cita, la independencia no es únicamente un compromiso interno del sistema judicial, sino una responsabilidad compartida de todos los poderes del Estado. En este sentido, resulta indispensable reconocer que la función del sistema judicial como garantía democrática del Estado de Derecho solo puede cumplirse plenamente mediante la cooperación y el compromiso efectivo de los tres poderes de la República, quienes deben asegurar un ambiente imparcial y respetuoso para la toma de decisiones judiciales.

3.- Aspectos influyentes de la Nueva Gestión Pública en la Independencia Judicial

En esta transversalidad entre la evolución del sistema de gestión pública y la preservación de la independencia judicial, existe la necesidad de reflexionar sobre cómo estos enfoques administrativos, presentan un desafío complejo ante la tarea de mantener una integridad, eficiencia y autonomía del sistema judicial. Dada la amplitud del tema, no es factible cubrir todas las áreas en este breve análisis. Sin embargo, esto destaca la necesidad de establecer las bases para futuras reflexiones sobre la importancia de este tema.

⁵ Fernando Cruz Castro, "Discurso del presidente de la Corte Suprema de Justicia en Inauguración del Año Judicial," *La independencia del Poder Judicial debe ser considerada por todos los y las ciudadanas*, San José, Costa Rica, 2022, <https://pj.poder-judicial.go.cr/index.php/prensa/744-la-independencia-del-poder-judicial-debe-ser-considerada-por-todos-los-y-las-ciudadanas>.

3. 1.- Introducción de criterios de gerencia privada

Los enfoques de NGP, procuran fundamentarse en resultados y evaluaciones de desempeño. Buscan introducir mecanismos de gestión privada o métodos gerenciales en búsqueda de criterios de eficiencia empresarial. Sin embargo, esto puede generar tensiones en la gestión judicial, pues claramente la función que ejerce este poder de la república no produce resultados cuantificables en términos económicos, sino servicios de naturaleza eminentemente cualitativa vinculados a la administración de justicia.

Se puede citar como ejemplo, el Modelo de Gestión por Procesos que actualmente se implementa en el Poder Judicial. Este modelo estructura y ordena los procesos institucionales considerando el contexto, el Plan Estratégico y las necesidades de los usuarios. Tras identificar estos elementos clave, se documentan y validan los procesos de manera estandarizada, implementándolos posteriormente con un seguimiento constante para detectar áreas de mejora continua.⁶

La implementación de este tipo de mecanismos gerenciales tiene varios puntos positivos. Permite agilizar procedimientos administrativos y optimizar la utilización de los recursos. También facilita la automatización de tareas repetitivas y mejora la gestión de datos, lo que permite una evaluación más precisa sobre las labores realizadas en el sistema judicial. Todo esto contribuiría a mejorar la satisfacción de la persona usuaria del sistema.

Esto provoca un cambio de cultura, enfocado en agregar valor tanto a la persona usuaria como a la organización. Integra la información sobre el funcionamiento y los servicios institucionales a fin de generar una estandarización en procura de la automatización de procesos y en provecho de la transformación digital.

No obstante, se debe reconocer que la eficiencia cuantitativa, no puede primar sobre la calidad cualitativa en la resolución de casos. Además, que existe un riesgo de que la presión por cumplir con métricas numéricas pueda desviar la atención de la verdadera esencia de la justicia, comprometiendo la imparcialidad y la integridad del proceso judicial.

En este sentido, también es necesario considerar que adoptar estos nuevos enfoques implica capacitar al personal judicial en prácticas innovadoras, así como fomentar su flexibilidad y capacidad de adaptación ante situaciones cambiantes en el sistema judicial. Sin

⁶ Dirección de Planificación. "Modelo de Gestión por Procesos Institucional." Circular N° 193-2022. San José, Costa Rica: Poder Judicial, 2022.

embargo, implementar de forma abrupta tales transformaciones puede generar resistencia y descontento entre el personal, lo que lamentablemente, podría traducirse en la pérdida de talento y experiencia en la institución. Esto, a su vez, podría socavar la estabilidad del sistema judicial y representar desafíos significativos para su futuro desarrollo.

Un ejemplo claro de lo anterior, se refleja en la información recopilada para el diseño del "Programa de Bienestar" mediante mesas de trabajo organizadas por la Dirección de Gestión Humana del Poder Judicial, los resultados obtenidos de una encuesta aplicada a 157 personas que renunciaron a dicha entidad y las recomendaciones aportadas por nueve asociaciones gremiales internas. Se destaca que el ritmo acelerado y la sobrecarga laboral, constituyen las principales causas de renuncia. Estos factores generan fatiga, estrés, disminución en la calidad del trabajo, deterioro en las relaciones laborales y pérdida de motivación profesional.⁷

Lo anterior evidencia que implementación de enfoques administrativos, aunque necesarios dentro de los estándares de la Nueva Gestión Pública, ocasionan recargas de funciones administrativas orientadas a criterios de eficiencia empresarial, que muchas veces no son compatibles con las funciones y naturaleza propias de la administración de justicia. Por lo que resulta necesario gestionar adecuadamente la carga laboral, ofrecer recursos adecuados y fomentar un equilibrio saludable entre trabajo y vida personal para mitigar posibles efectos negativos.

Incluso se ha expuesto que este poder de la República, es cada vez menos capaz de retener el talento laboral. Desde el año 2020 las salidas de empleados judiciales, han ido en aumento hasta llegar a un 132%. Esto genera una afectación en la posibilidad real de brindar un adecuado servicio judicial, debido a la constante necesidad de contratar y capacitar personal, con todo el proceso y tiempo que esto consume. Al respecto se ha hecho ver por parte de estas personas exfuncionarias judiciales, que uno de los factores motivantes para su deserción laboral, se debe a “que los crecientes procesos internos están generando un aumento en labores más administrativas, en detrimento de procesos de investigación o trabajo

⁷ Dirección de Gestión Humana. “Programa de bienestar laboral: Beneficios laborales en el Poder Judicial: Construyendo propuestas para la motivación y el bienestar en el trabajo. San José, Costa Rica: Poder Judicial, 2023. https://gestionhumana.poder-judicial.go.cr/images/phocadownload/Programa_de_Bienestar.pdf.

vinculado con los casos.”⁸

Entonces, aun cuando la eficiencia cuantitativa y la modernización son importantes, deben equilibrarse cuidadosamente con la preservación de la calidad cualitativa, la imparcialidad y la experiencia humana en la administración de justicia.

3. 2.- Sistemas de rendición de cuentas y evaluación del desempeño

Es importante entender que una gestión pública transparente en la asignación de recursos y en la toma de decisiones, puede respaldar la independencia judicial al reducir la percepción de posibles influencias externas o corruptas en el sistema judicial. Pese a ello, con la implementación de erróneos modelos operacionales para garantizar la transparencia y la efectividad de las labores, se pueden generar conflictos con la autonomía y el correcto funcionamiento de este poder de la República.

Respecto de lo anterior, se indica que “Un aspecto clave para la transparencia de funciones y del quehacer del Poder Judicial es brindar información pertinente, actualizada y en formatos que cumplan con los requisitos internacionales del adecuado acceso a la información. Esta transparencia contribuye a la construcción de confianza y predictibilidad del acceso a la justicia.”⁹ Queda claro entonces, que resulta necesario un sistema de transparencia en la administración de justicia, así como la implementación de los sistemas de medición y rendición de cuentas de las labores que ejecutan los tribunales.

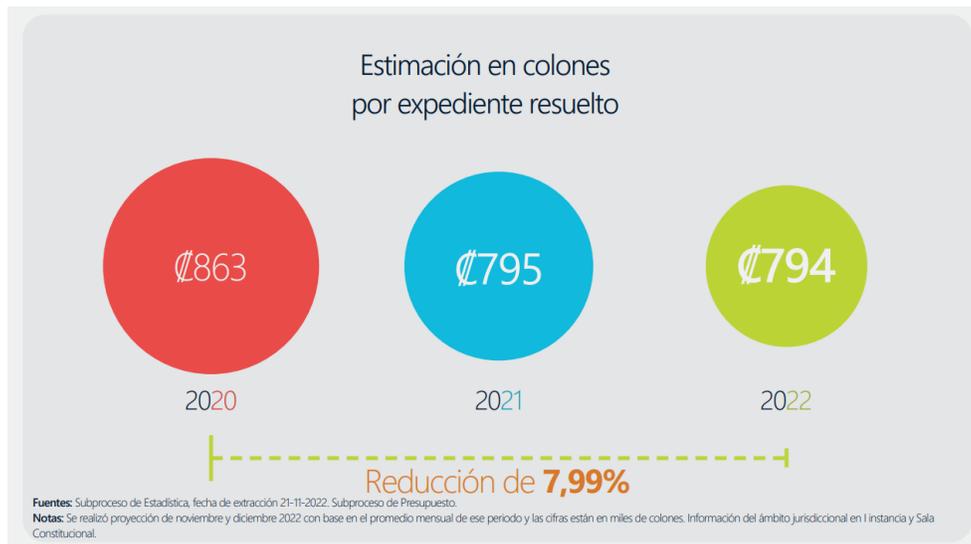
Debe procurarse que los parámetros valorados en estos procesos, no ocasionen presiones indebidas sobre la independencia judicial. Pese a esto, se expone por parte del departamento de planificación del Poder Judicial que “Para representar la eficacia en la institución es necesario saber cuánto se produce y uno de los principales productos de la institución son los expedientes resueltos en los juzgados de primera instancia.”¹⁰ indicándose, además que una de las metas perseguidas por esta autoridad, ha sido la de “producir” una mayor cantidad de expedientes resueltos disminuyendo la estimación del costo, conforme se

⁸ Mónica Bermúdez Vives, "Aumento del 132% en renuncias amenaza estabilidad en Poder Judicial," *Semanario Universidad*, 8 de marzo de 2023, <https://semanariouniversidad.com/pais/aumento-del-132-en-renuncias-amenaza-estabilidad-en-poder-judicial/>.

⁹ Programa Estado de la Nación, "Cuarto Informe Estado de la Justicia" (San José, Costa Rica: CONARE - PEN, 2022), https://estadonacion.or.cr/wp-content/uploads/2022/07/Informe_estado_justicia_completo_2022.pdf.

¹⁰ Dirección de Planificación. "Informe Anual." San José, Costa Rica: Dirección de Planificación del Poder Judicial, 2022.

puede observar en la siguiente imagen:



Es importante reflexionar lo anterior, pues aunque la medición de la cantidad y costo de expedientes resueltos, se han utilizado como indicador cuantitativo de la eficiencia, también plantea interrogantes cruciales sobre la relación entre la productividad numérica y la verdadera calidad y transparencia en la administración de justicia.

Tener en cuenta únicamente estas variables, en lugar de reflejar un sistema eficaz de justicia, provoca un alejamiento de una visión enfocada en lo cualitativo de las diversas funciones judiciales.

Igual recelo amerita el indicador utilizado sobre la satisfacción de las personas usuarias, pues hay que entender que, al tratarse de resoluciones de circunstancias muy puntuales y casuísticas, en las cuales se disputan intereses contrapuestos, es muy usual que existan personas disconformes con la labor ejercida en el proceso.

Lo anterior evidencia cómo estos modelos operacionales se han alejado de una eficacia basada en la calidad de la administración de justicia. En lugar de analizar aspectos esenciales como la correcta aplicación del derecho, la firmeza de las resoluciones, la atención a problemáticas sociales o la equidad en la atención a usuarios, se han decantado por prácticas que generan sobrecarga laboral. Esto fomenta resoluciones judiciales motivadas principalmente por el cumplimiento de cuotas numéricas establecidas por la autoridad administrativa.

Tal situación es ilustrada claramente en las palabras de una persona entrevistada,

quien expresó sentirse desvalorizada ante la presión constante por resultados numéricos indicando: “Ese momento sí fue duro, porque yo dije de verdad que aquí somos nada más un peón más, que esto es una maquila que saca dictámenes y que al final la calidad no importa tanto, tener gente formada no importa tanto. Ahí me desenamoré y me empecé a sentir más como una cosa que como un profesional valorado dentro de la institución”¹¹. La entrevistada también describe un ambiente laboral problemático, donde las presiones internas por agilizar ciertos casos, junto a la negativa institucional al teletrabajo, generaron condiciones laborales insostenibles, llevándola finalmente a renunciar con desilusión y tristeza por tener que abandonar un trabajo que la apasionaba profundamente.

En consonancia con lo anterior, la carta de renuncia del único odontólogo forense¹² describe esta problemática institucional, al señalar que los peritos no renuncian únicamente por salarios insuficientes, sino también por la ausencia de un salario emocional y un evidente agotamiento derivado de la sobrecarga laboral y la complejidad creciente de las funciones asignadas. Enfatizando que estos factores son de gran importancia en su decisión de renunciar. El funcionario manifiesta sentirse profundamente desvalorizado, en sus propias palabras, señala sentirse

*"como una víctima de violencia doméstica, donde mi propio patrono que se supone me contrató para colaborar en impartir justicia, no fue capaz de cumplir con su parte, me sentí desvalorizado no sólo porque mi labor nunca fue bien remunerada, sino porque en el Poder Judicial los peritos somos invisibles si hacemos las cosas bien, pero si consideran que cometimos el mínimo error somos lanzados como trozos de carne a la Inspección Judicial y a los medios de prensa"*¹³.

Se observa entonces la importancia de encontrar un equilibrio entre la eficiencia cuantitativa y la calidad en la administración de justicia, por lo que a futuro se deben seleccionar cuidadosamente las métricas de evaluación, con especial cuidado de que los parámetros utilizados en estos sistemas y los procesos de evaluación del desempeño judicial

¹¹ Vinicio Chacón Soto. “El Poder Judicial se debilita todos los días.” Semanario Universidad. 17 de Enero de 2024. <https://semanariouniversidad.com/pais/el-poder-judicial-se-debilita-todos-los-dias/>

¹² Jose Manuel Fernández Chaves. “Acta de Consejo Superior N° 002.” Consejo Superior del Poder Judicial. San José, Costa Rica. 8 de enero del 2024. Art. LXVI <https://nexuspj.poder-judicial.go.cr/document/act-1-0003-8243-66>

¹³ Jose Manuel Fernández Chaves. “Acta de Consejo Superior N° 002.” Consejo Superior del Poder Judicial. San José, Costa Rica. 8 de enero del 2024. Art. LXVI: párr. 34 <https://nexuspj.poder-judicial.go.cr/document/act-1-0003-8243-66>

se ajusten a estándares de calidad y no solo cantidad.

3. 3.-Asignación y distribución de recursos

Una gestión pública eficiente y responsable, puede asegurar que el Poder Judicial reciba los recursos necesarios para funcionar de manera independiente. Para ello se requiere de asignaciones presupuestarias suficientes para la contratación de personal calificado, la modernización de infraestructuras y la capacitación continua, entre otros aspectos.

Sin embargo, la realidad en Costa Rica demuestra que la NGP ha incidido en la administración de recursos del Poder Judicial.

Es fundamental recordar que la separación de poderes y la autonomía administrativa que caracterizan la función judicial, tienen como objetivo principal la correcta administración de recursos en las diversas áreas del sistema judicial. Permite que los Tribunales prioricen y operen de manera eficiente e independiente. Esta afirmación está respaldada por ley en el artículo 177 de la Constitución Política, y sobre el tema se ha destacado que

“El Poder Judicial costarricense presenta innegables ventajas, especialmente en cuanto a las condiciones político-institucionales que aseguran su independencia externa. El seis por ciento del presupuesto nacional asignado al Poder Judicial mediante una norma constitucional; la imposibilidad de introducir reformas legislativas que afecten al Poder Judicial, sin consultar el criterio de la Corte, del que no podrá apartarse el Poder Legislativo sólo si logra alcanzar una mayoría calificada de los dos tercios de los miembros del Parlamento; la potestad de nombrar su personal, con excepción de los miembros de la Corte Suprema de Justicia. Todas estas condiciones han garantizado la independencia externa de la Administración de Justicia costarricense.”¹⁴

Esto significa que, en el contexto costarricense, la asignación constitucional del seis por ciento del presupuesto nacional al Poder Judicial, constituye una importante protección jurídica frente a posibles intervenciones o presiones externas. Sin embargo, esta imposición legal presupuestaria, no ha resultado suficiente para blindar completamente a la institución.

En los últimos años, políticas fiscales restrictivas han limitado estrictamente los recursos destinados a este poder de la República. Esta situación afecta negativamente la

¹⁴ Fernando Cruz Castro, "Informe sobre Independencia Judicial en Costa Rica" (Centro de Estudios de Justicia de las Américas, 2000), https://biblioteca.cejamericas.org/bitstream/handle/2015/5152/cr_ind_jud.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

distribución equitativa de recursos entre las distintas áreas necesarias para el adecuado desempeño institucional. Tales limitaciones financieras, aun cuando provienen de políticas dirigidas a contener el gasto público, impactan directamente en la capacidad del Poder Judicial para preservar su independencia operativa y funcional, además de afectar la estabilidad laboral de las personas funcionarias.

Por esto, la Comisión Interamericana de Derechos Humanos y la Corte Interamericana de Derechos Humanos, han enfatizado reiteradamente la necesidad de proteger la independencia financiera de los sistemas judiciales, como mecanismo esencial para garantizar el Estado de Derecho y los derechos humanos.¹⁵

Entre los cambios legislativos mencionados, destacan las reformas en el sistema de pensiones implementadas desde 2017, las cuales han generado descontento entre el personal. Una de estas modificaciones conlleva el aumento de la cuota contributiva, pasando del 11% al 13%, además de haberse modificado las condiciones en las cuales una persona puede jubilarse, como por ejemplo el aumento de rango de edad¹⁶.

Más adelante fueron aprobadas la Ley n° 9635 de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas en 2018, así como en marzo de 2022, la Ley n° 10159 o Marco de Empleo Público. Estas legislaturas representaron diversas afectaciones para el ejercicio adecuado de la función judicial.

Antes de estas reformas, el Poder Judicial se encontraba exento del pago de impuestos sobre las ventas; sin embargo, luego debía incorporar en su presupuesto el pago del Impuesto al Valor Agregado.¹⁷ Aunado a esto se ocasionaron una serie de reformas relacionadas con los componentes salariales y el aumento de pago de renta, lo que limitó el poder adquisitivo y desmejoró la calidad financiera de las personas servidoras. También significó la implementación del salario global definitivo para quienes ingresan por primera vez a laborar

¹⁵ Comisión Interamericana de Derechos Humanos. "Proteger la independencia judicial es proteger la democracia." Comunicado de prensa. 13 de setiembre de 2024. <https://www.oas.org/es/cidh/jsForm/?File=/es/cidh/prensa/comunicados/2024/216.asp>; Corte Interamericana de Derechos Humanos. "Independencia judicial." Cuadernillo de Jurisprudencia N° 37. 30 de setiembre de 2022. https://corteidh.or.cr/fortalecimiento_institucional.cfm?lang=es&n=99

¹⁶ Mónica Bermúdez Vives, "Aumento del 132% en renunciaciones amenaza estabilidad en Poder Judicial," *Semanario Universidad*, 8 de marzo de 2023, <https://semanariouniversidad.com/pais/aumento-del-132-en-renunciaciones-amenaza-estabilidad-en-poder-judicial/>.

¹⁷ Sala de Prensa, "Poder Judicial destinó para la Hacienda Pública más de \$5.624 millones en IVA," San José, Costa Rica, <https://pj.poder-judicial.go.cr/index.php/prensa/718-poder-judicial-destino-para-la-hacienda-publica-mas-de-5-624-millones-en-iva>.

en la institución, así como para aquellas personas a quienes se les haya interrumpido la continuidad laboral en la función por espacio de un mes.¹⁸ Y en el caso de quienes ya ejercían funciones previamente a la entrada en vigencia de estas normas, se les aplica un congelamiento salarial hasta tanto sean equiparados los montos señalados.

Al respecto se estima, que el 81% de las personas funcionarias judiciales en Costa Rica, tendrán sus salarios congelados hasta aproximadamente el año 2033. Esto debido a que no se permitirán incrementos salariales por costo de vida, hasta que la deuda del Gobierno Central sea inferior al 60% del producto interno bruto.¹⁹

Es importante destacar que los ajustes en el presupuesto del Poder Judicial, no solo afectan las condiciones laborales inmediatas de sus funcionarios. También pueden provocar efectos de largo plazo, en la calidad del talento humano que la institución logra retener o atraer. La reducción en beneficios salariales y el incremento de cargas contributivas en los regímenes de pensiones, generan no solo insatisfacción y desmotivación entre funcionarios actuales, sino que también desalientan a futuros profesionales de considerar al Poder Judicial como un destino laboral atractivo. Esto representa un riesgo considerable para mantener los altos estándares éticos y técnicos que han caracterizado históricamente a esta institución.

La preocupación por la asignación y distribución de recursos en el Poder Judicial, se ha intensificado en los últimos años, evidenciada por la creciente fuga de profesionales. Entre 2018 y 2023, la Dirección de Gestión Humana del Poder Judicial registró 834 renunciaciones, lo que llevó a la Corte Suprema de Justicia a solicitar en enero de 2024, un informe sobre la política salarial y la situación laboral del personal judicial que afectan la retención de talento en áreas críticas del sistema judicial.²⁰ Con ello, se busca idear acciones y estrategias para afrontar la fuga de cerebros y garantizar una administración de justicia eficiente y eficaz.

A esto se suman las medidas de austeridad, aplicadas debido a la pandemia global desde el año 2020. Todo lo cual ha exacerbado la situación que según estimaciones del Sindicato de Trabajadores y Trabajadoras del Poder Judicial (SITRAJUD), ha conllevado a

¹⁸ Sala de Prensa, "Salario Global Transitorio en Poder Judicial se aplicará a personal de primer ingreso," San José, Costa Rica, <https://pj.poder-judicial.go.cr/index.php/prensa/920-salario-global-transitorio-en-poder-judicial-se-aplicara-a-personal-de-primer-ingreso>.

¹⁹ (Zúñiga Rivero, 2024)

²⁰ Sebastian May Grosser. "Corte acuerda que se investigue situación salarial del personal del Poder Judicial." Delfino.CR. 15 de enero de 2024. <https://delfino.cr/2024/01/corte-acuerda-que-se-investigue-situacion-salarial-del-personal-del-poder-judicial>

que se genere una desmejora del poder adquisitivo de los salarios del Poder Judicial en más del 20%, generando que aproximadamente un 60% del personal enfrentara problemas de endeudamiento²¹.

Estas medidas son comprensibles en el contexto de las decisiones adoptadas por la gestión pública, como parte de las necesidades para la recuperación financiera del país. No obstante evidencian que, aunque la ley impide al Estado centralizar los salarios judiciales, se han generado desmejoras en las condiciones de administración de sus recursos. Particularmente, esto ha impactado negativamente en las condiciones laborales de sus trabajadores y trabajadoras.

Las mismas, pueden debilitar a mediano plazo la calidad del servicio y representan un riesgo significativo para la independencia del Poder Judicial. Al limitar su autonomía financiera mediante acciones provenientes de otros poderes de la República, se corre el riesgo de que decisiones trascendentales puedan verse influenciadas por intereses externos, en lugar de fundamentarse únicamente en criterios jurídicos y principios de justicia.

3. 4.- Implementación de equipos y sistemas de tecnología

En la era de la rápida globalización y los avances tecnológicos, la digitalización permite mejorar significativamente el acceso equitativo e imparcial a los servicios judiciales.

Un ejemplo claro de ello es la implementación de trámites judiciales en línea, los cuales posibilitan que las personas puedan realizarlos desde cualquier lugar. Este progreso ha sido especialmente beneficioso en casos como la gestión de procesos relacionados con pensiones alimentarias. En estos procesos, muchas personas participantes se encuentran en situaciones de vulnerabilidad, tienen hijos menores y presentan dificultades logísticas particulares para asistir presencialmente a los tribunales.

La evolución en la gestión pública impulsa la modernización de diversas áreas dentro del sistema judicial mediante la integración de tecnologías. Se busca agilizar procesos, simplificar trámites para las personas usuarias y garantizar un acceso más eficiente a la información pública. Sin embargo, la transición hacia la implementación digital plantea un

²¹ Mónica Bermúdez Vives, "Aumento del 132% en renuncias amenaza estabilidad en Poder Judicial," *Semanario Universidad*, 8 de marzo de 2023, <https://semanariouniversidad.com/pais/aumento-del-132-en-renuncias-amenaza-estabilidad-en-poder-judicial/>.

riesgo para la independencia judicial, ya que podría implicar la sustitución de decisiones que corresponden a las personas juzgadoras quienes deben analizar cada caso en particular.

Como parte de los esfuerzos para disminuir el flujo de trámites pendientes en el sistema judicial, en el año 2020 se inició la implementación de inteligencia artificial para la resolución en procesos de cobro judicial, ya que esta materia representa un aproximado de más del 63%²² de la totalidad de casos del Poder Judicial. Con esta medida se logró aligerar la tramitación de los procesos, mediante el reconocimiento de patrones que permite identificar qué tipo de trámite es el presentado, como por ejemplo, cuando se interponen solicitudes de cambio de medios de notificación.

En esta misma línea, el juez gestor en materia cobratoria, Minor Delgado, indicó sobre el sistema automatizado de resolución que, aunque representa una ventaja en la reducción de carga laboral, implica una inversión significativa de tiempo para entrenar adecuadamente la herramienta. Una vez entrenado el sistema, este permitiría que las personas juzgadoras se liberen de ciertas funciones antes desempeñadas, avanzando hacia una justicia predictiva.²³ Asimismo, se ha señalado que la implementación del nuevo sistema, luego de su entrenamiento y alimentación con múltiples datos, busca analizar expedientes y brindar posibles resoluciones a quienes administran justicia.²⁴

Al respecto, Carlos Morales, encargado del desarrollo del modelo en la Unidad de Inteligencia de la Información, expuso a los medios de comunicación que “En lugar de solo tipificar los casos, el sistema nuevo analizaría los expedientes y les brindaría opciones de resolución a los magistrados, lo que requerirá miles de resoluciones previas para alimentar el modelo.”²⁵

La implementación de estas tecnologías puede poner en riesgo la independencia judicial. Si bien es innegable su utilidad para resolver asuntos repetitivos y poco complejos, estos sistemas deben complementar y nunca reemplazar la función individualizada y

²² Dato estadístico tomado del medio virtual de la sala de prensa del Poder Judicial de Costa Rica que puede ser consultado en [pj.poder-judicial.go.cr/index.php/prensa/760-poder-judicial-
implementa-inteligencia-artificial-para-disminuir-circulante-en-materia-cobratoria](http://pj.poder-judicial.go.cr/index.php/prensa/760-poder-judicial-implementa-inteligencia-artificial-para-disminuir-circulante-en-materia-cobratoria)

²³ Yamileth Salas, "Inteligencia artificial opera en el Poder Judicial, con 'asesores legales' para jueces," *La Nación*, 11 de abril de 2023, [https://www.nacion.com/sucesos/judiciales/inteligencia-
artificial-opera-en-el-poder-judicial/KQCBHSPVFN7E3IM5X22AJADA/story/](https://www.nacion.com/sucesos/judiciales/inteligencia-artificial-opera-en-el-poder-judicial/KQCBHSPVFN7E3IM5X22AJADA/story/).

²⁴ *Ibid.*

²⁵ *Ibid.*

meticulosa que deben realizar las personas juzgadoras, sin importar la complejidad del caso

4.- Desafíos y Recomendaciones

El análisis revela, que los modelos de la NGP enfrentan desafíos significativos en relación con la independencia judicial.

La introducción de métodos gerenciales persigue la eficiencia empresarial, pero esta búsqueda podría menoscabar la dimensión cualitativa del sistema judicial, poniendo en riesgo su imparcialidad.

Implementar sistemas inidóneos para garantizar la transparencia y rendición de cuentas, puede alejarse de criterios de calidad, distanciando a las personas juzgadoras de su compromiso con estas cualidades.

Las políticas fiscales y los cambios legislativos que afectan el manejo de recursos pueden limitar la autonomía financiera del Poder Judicial y ejercer influencia en las decisiones judiciales.

Además, la integración de tecnología, aunque agiliza los procesos, plantea el riesgo de sustituir el juicio humano en la resolución de casos, generando dilemas éticos y profesionales que ponen en entredicho la independencia judicial.

A modo de recomendaciones, resulta esencial encontrar un equilibrio entre eficiencia cuantitativa y calidad, ajustando las métricas evaluativas para que reflejen estándares cualitativos y no solo numéricos.

Es importante garantizar la transparencia en la gestión judicial, pero también es necesario asegurarse de que los parámetros valorados no ejerzan presión sobre la independencia judicial ni comprometan la calidad de las decisiones.

Además, se debe asegurar que el Poder Judicial disponga de recursos suficientes, libres de influencias externas, para mantener su independencia, reforzando así su capacidad para tomar decisiones imparciales.

También, que el uso de la tecnología sea un apoyo en los procesos judiciales, preservando siempre el rol central de las personas juzgadoras en la toma de decisiones y el análisis metódico requerido para la resolución de los casos.

Conclusiones

En conclusión, la implementación de prácticas de NGP implican desafíos importantes

para preservar la independencia judicial. La convergencia entre la gestión pública y el ámbito judicial plantea riesgos que deben manejarse cuidadosamente, ya que la influencia directa de estas prácticas administrativas, está limitada por la naturaleza particular y la primacía de la independencia judicial. Por ello, resulta necesario encontrar un punto de encuentro, entre los modelos de gestión eficientes y la esencia misma de la justicia, para garantizar un sistema que sea tanto eficaz como equitativo y transparente.

Aunque la búsqueda de eficiencia y transparencia en la gestión pública es esencial, se requiere fortalecer la independencia judicial, mediante un equilibrio que preserve la calidad, la imparcialidad y la integridad en la administración de justicia. De lo contrario puede ocasionarse una presión en las personas funcionarias para que motiven sus decisiones en dirección del cumplimiento de la celeridad y cantidad, en vez de atender a las necesidades y aplicación de derecho que requiere cada expediente de estudio.

Esto implica proporcionar recursos adecuados, respetar los estándares internacionales y derechos fundamentales, asegurando que las decisiones judiciales sean adoptadas libres de presiones externas. Limitar la asignación y distribución de recursos, afecta negativamente la capacidad presupuestaria y el poder adquisitivo de la institución, derivando en dificultades financieras que generen desmotivación entre las personas trabajadoras, desmejorando la calidad de las decisiones judiciales y la capacidad para que estas se tomen de manera independiente. Sin dejar de lado que tampoco genera un aliciente para que el personal de calidad y experiencia quiera ejercer labores en la institución judicial.

A esto se suma, que si bien la integración de la tecnología en los procesos judiciales, ofrece una gran solución para la resolución de asuntos de manera expedita, así como en términos de eficiencia y posiblemente la consistencia de las decisiones judiciales. Igualmente plantea conflictos éticos y profesionales relacionados con la independencia judicial, por lo que estas herramientas tecnológicas deben considerarse como apoyo en las labores judiciales y nunca como un reemplazo total de las mismas.

La reflexión constante y la adaptación se vuelven pilares fundamentales para afrontar estos desafíos y forjar un sistema judicial sólido y equitativo, capaz de generar confianza en la sociedad.

Este texto busca despertar el interés de profundizar en los aspectos brevemente abordados aquí y en otros factores aún no explorados. El propósito es impulsar mejoras en la

integración de la Nueva Gestión Pública, con el objetivo de garantizar la eficacia y eficiencia en el sistema judicial, con un enfoque que permita una interconexión más efectiva entre ambos ámbitos.

Bibliografía

- Bermúdez Vives, Mónica. "Aumento del 132% en renunciadas amenaza estabilidad en Poder Judicial." *Semanario Universidad*. 8 de marzo de 2023. <https://semanariouniversidad.com/pais/aumento-del-132-en-renunciadas-amenaza-estabilidad-en-poder-judicial/>.
- Chacón Soto, Vinicio. "El Poder Judicial se debilita todos los días." *Semanario Universidad*. 17 de Enero de 2024. <https://semanariouniversidad.com/pais/el-poder-judicial-se-debilita-todos-los-dias/>
- Comisión Interamericana de Derechos Humanos. "Proteger la independencia judicial es proteger la democracia." Comunicado de prensa. 13 de setiembre de 2024. <https://www.oas.org/es/cidh/jsForm/?File=/es/cidh/prensa/comunicados/2024/216.asp>
- Corte Interamericana de Derechos Humanos. "Independencia judicial." Cuadernillo de Jurisprudencia N° 37. 30 de setiembre de 2022. https://corteidh.or.cr/fortalecimiento_institucional.cfm?lang=es&n=99
- Cruz Castro, Fernando. "Informe sobre Independencia Judicial en Costa Rica." Centro de Estudios de Justicia de las Américas, 2000. https://biblioteca.cejamericas.org/bitstream/handle/2015/5152/cr_ind_jud.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Cruz Castro, Fernando. "Discurso del presidente de la Corte Suprema de Justicia en Inauguración del Año Judicial." *La independencia del Poder Judicial debe ser considerada por todos los y las ciudadanas*. San José, Costa Rica, 2022. <https://pj.poder-judicial.go.cr/index.php/prensa/744-la-independencia-del-poder-judicial-debe-ser-considerada-por-todos-los-y-las-ciudadanas>.
- Culebro Moreno, José Enrique. "Modernización administrativa y post-Nueva Gestión Pública." *Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública* 3, no. 1 (2014): 53-74.

- Dirección de Gestión Humana. "Programa de bienestar laboral." San José, Costa Rica: Dirección de Gestión Humana del Poder Judicial. 2023. https://gestionhumana.poder-judicial.go.cr/images/phocadownload/Programa_de_Bienestar.pdf
- Dirección de Planificación. "Informe Anual." San José, Costa Rica: Dirección de Planificación del Poder Judicial, 2022.
- Dirección de Planificación. "Modelo de Gestión por Procesos Institucional." Circular N° 193-2022. San José, Costa Rica: Poder Judicial, 2022.
- Fernández Chaves, Jose Manuel. "Acta de Consejo Superior N° 002." Consejo Superior del Poder Judicial. San José, Costa Rica. 8 de enero del 2024. Art. LXVI <https://nexuspj.poder-judicial.go.cr/document/act-1-0003-8243-66>
- Lösing, Norbert. "Independencia y función del Poder Judicial en el Estado democrático de derecho." En *Anuario de derecho constitucional latinoamericano*. Montevideo: Programa Estado de Derecho para Latinoamérica, 2011. 413-427.
- May Grosser, Sebastian. "Corte acuerda que se investigue situación salarial del personal del Poder Judicial." *Delfino.CR*. 15 de enero de 2024. <https://delfino.cr/2024/01/corte-acuerda-que-se-investigue-situacion-salarial-del-personal-del-poder-judicial>
- Programa Estado de la Nación. "Cuarto Informe Estado de la Justicia." San José, Costa Rica: CONARE - PEN, 2022. https://estadonacion.or.cr/wp-content/uploads/2022/07/Informe_estado_justicia_completo_2022.pdf.
- Sala de Prensa. "Poder Judicial destinó para la Hacienda Pública más de ₡5.624 millones en IVA." San José, Costa Rica. <https://pj.poder-judicial.go.cr/index.php/prensa/718-poder-judicial-destino-para-la-hacienda-publica-mas-de-5-624-millones-en-iva>.
- Sala de Prensa. "Salario Global Transitorio en Poder Judicial se aplicará a personal de primer ingreso." San José, Costa Rica. <https://pj.poder-judicial.go.cr/index.php/prensa/920-salario-global-transitorio-en-poder-judicial-se-aplicara-a-personal-de-primer-ingreso>.
- Salas, Yamileth. "Inteligencia artificial opera en el Poder Judicial, con 'asesores legales' para jueces." *La Nación*. 11 de abril de 2023.

<https://www.nacion.com/sucesos/judiciales/inteligencia-artificial-opera-en-el-poder-judicial/KQCBHSPIVFHN7E3IM5X22AJADA/story/>

- Zúñiga Rivero, Adrián. “Congelado el salario hasta 2033 para 8 de cada 10 empleados del Poder Judicial.” *Semanario Universidad*. 28 de agosto de 2024. <https://semanariouniversidad.com/pais/congelado-el-salario-hasta-2033-para-8-de-cada-10-empleados-del-poder-judicial/>