



Universidad Nacional

Facultad de Ciencias Sociales

Escuela de Planificación y Promoción Social

Análisis del modelo de gestión del Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia  
Juvenil Restaurativa en Costa Rica

Modalidad de Graduación: Proyecto

Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de  
Licenciatura en Planificación Económica y Social.

Sustentante: Daniel Esteban Sequeira Arias

Campus Omar Dengo, Heredia

Junio, 2025

*Los contenidos emitidos en el presente Trabajo Final de Graduación son de exclusiva responsabilidad de la persona sustentante*

---

INTEGRANTES DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

---

VICTORIA CRUZ HERRA (FIRMA) Firmado digitalmente por  
VICTORIA CRUZ HERRA (FIRMA)  
Fecha: 2025.06.24 13:34:44  
-06'00'

---

M. Sc. Victoria Cruz Herra  
Representante de la Decanatura de la Facultad de Ciencias Sociales

---

M. Sc. Karol Monge Hernández  
Representante de la Dirección de la Escuela de Planificación y Promoción Social



---

M. Sc. Roberto Vargas Pacheco  
Asesor interno

---

Licda. Yagnna Patricia Nicolás Jiménez  
Asesora externa

JOSE RODRIGO CONEJO SALAS (FIRMA) Firmado digitalmente  
por JOSE RODRIGO  
CONEJO SALAS (FIRMA)  
Fecha: 2025.06.24  
09:10:35 -06'00'

---

Lic. José Rodrigo Conejo Salas  
Tutor

DANIEL ESTEBAN SEQUEIRA ARIAS (FIRMA) Firmado digitalmente por  
DANIEL ESTEBAN SEQUEIRA  
ARIAS (FIRMA)  
Fecha: 2025.06.25 07:56:11  
-06'00'

---

Daniel Esteban Sequeira Arias  
Sustentante

## AGRADECIMIENTOS

---

Agradezco profundamente a José Rodrigo Conejo Salas, por su tutoría, guía y confianza en este proceso. ¡Gracias totales!

Reconozco el esfuerzo de todas las personas y organizaciones que trabajan día a día para fortalecer la justicia juvenil restaurativa, fuente de inspiración para este trabajo.

DEDICATORIA

---

A quienes sueñan con una sociedad justa.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	1
1    CAPÍTULO 1: EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA.....	2
1.1    Tema de investigación.....	2
1.2    Antecedentes de investigación.....	3
1.3    Justificación.....	7
1.4    Contextualización de la situación problemática.....	10
1.5    Problema de investigación y objeto de estudio.....	15
1.6    Objetivos.....	19
2    CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL.....	21
2.1    Justicia restaurativa y su aplicación en la justicia juvenil.....	21
2.2    Modelos de gestión y seguimiento de políticas públicas.....	23
2.3    Participación de actores sociales en la justicia juvenil y su relación con el desarrollo...28	
3    CAPÍTULO 3: ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	32
3.1    Paradigma y enfoque.....	32
3.2    Tipo de investigación.....	33
3.3    Técnicas.....	34
3.4    Fuentes de información.....	36
3.5    Consideraciones éticas.....	37
3.6    Matriz metodológica.....	38
4    CAPÍTULO 4: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	40
4.1    El modelo de gestión del Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa.....	40

4.1.1	Reuniones de seguimiento del Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa .....	46
4.2	Actores responsables del modelo de Gestión del Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa .....	73
5	CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES .....	78
6	PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO AL MODELO DE GESTIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN 2022-2026 DE LA POLÍTICA PÚBLICA DE JUSTICIA JUVENIL RESTAURATIVA.....	82
6.1	Introducción.....	82
6.2	Objetivos de la propuesta .....	82
6.3	Justificación .....	83
6.4	Metodología de la propuesta .....	85
6.4.1	Eje 1: Liderazgo y Gobernanza para el Seguimiento de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa .....	86
6.4.2	Eje 2: Sistema de Monitoreo y Evaluación de los Compromisos .....	89
6.4.3	Eje 3: Articulación y Cooperación Interinstitucional entre el Poder Ejecutivo y el Poder Judicial .....	91
6.5	Recursos Requeridos para la Implementación de la Propuesta.....	92
6.5.1	Eje 1: Liderazgo y Gobernanza para el Seguimiento de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa .....	92
6.5.2	Eje 2: Sistema de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción 2022-2026.....	93
6.5.3	Eje 3: Articulación y Cooperación Interinstitucional entre el Poder Ejecutivo y el Poder Judicial .....	93
6.6	Limitaciones de la propuesta.....	94
	REFERENCIAS.....	95
	ANEXOS .....	101

## ÍNDICE DE TABLAS

---

<b>Tabla 1</b> Caracterización de actores sociales .....	37
<b>Tabla 2</b> Matriz de operacionalización de objetivos .....	38
<b>Tabla 3</b> Resumen de sesiones de seguimiento del Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa.....	71
<b>Tabla 4</b> Actores responsables del modelo de gestión del Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa. ....	77
<b>Tabla 5</b> Propuesta de Fortalecimiento al Modelo de Gestión del Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa, Eje 1.....	87
<b>Tabla 6</b> Propuesta de Fortalecimiento al Modelo de Gestión del Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa, Eje 2.....	89
<b>Tabla 7</b> Propuesta de Fortalecimiento al Modelo de Gestión del Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa, Eje 3.....	91

## ÍNDICE DE FIGURAS

---

<b>Figura 1</b> Marco normativo de la justicia juvenil en Costa Rica .....	6
<b>Figura 2</b> Ciclo de elaboración de una política pública .....	25
<b>Figura 3</b> Funciones de los equipos responsables del seguimiento .....	27
<b>Figura 4</b> Línea de tiempo de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa y el Plan de Acción .....	45
<b>Figura 5</b> Relación entre productos, subproductos y actividades por eje de la propuesta. ....	86

## Listado de siglas y acrónimos

CCSS	Caja Costarricense del Seguro Social
CEOVI	Centro Especializado Ofelia Vincenzi Peñaranda
DIGEPAZ	Dirección General para la Promoción de la Paz y la Convivencia Ciudadana del Viceministerio de Paz
DINARAC	Dirección Nacional de Resolución Alternativa de Conflictos del Viceministerio de Paz
DTSP	Departamento de Trabajo Social y Psicología
FAPJ	Fiscalía Adjunta Penal Juvenil
IAFA	Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia
ICD	Instituto Costarricense sobre Drogas
ILANUD	Instituto Latinoamericano de las Naciones Unidas para la Prevención del Delito y Tratamiento del Delincuente
IMAS	Instituto Mixto de Ayuda Social
JESPJ	Juzgado de Ejecución de las Sanciones Penales Juveniles
JR	Justicia Restaurativa
JJR	Justicia Juvenil Restaurativa
MEP	Ministerio de Educación Pública
MIDEPLÁN	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
MJP	Ministerio de Justicia y Paz
MSP	Ministerio de Seguridad Pública
NCSC	National Center for State Courts
OIJ	Organismo de Investigación Judicial
ORJR	Oficina Rectora de Justicia Restaurativa
PANI	Patronato Nacional de la Infancia
PAO	Plan Anual Operativo
PE	Poder Ejecutivo de la República de Costa Rica
PEI	Plan Estratégico Institucional
PJ	Poder Judicial de la República de Costa Rica
PPJJR	Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa
PTDJ	Procedimiento de Tratamiento de Drogas Bajo Supervisión Judicial Juvenil Restaurativa
TASPJ	Tribunal de Apelación de Sentencia Penal Juvenil
VICPAZ	Viceministerio de Paz del Ministerio de Justicia y Paz

## RESUMEN EJECUTIVO

---

El presente Trabajo Final de Graduación tiene como propósito analizar el modelo de gestión del Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa en Costa Rica, con el objetivo de formular una propuesta de fortalecimiento que optimice la coordinación interinstitucional y el seguimiento de los compromisos adquiridos. Mediante un abordaje metodológico cualitativo, sustentado en la observación participante, la revisión bibliográfica y entrevistas semiestructuradas a informantes clave, se examinan las dinámicas operativas que rigen su implementación, así como los retos inherentes a su ejecución.

Al tratarse de una política pública del Estado, el análisis evidencia que, si bien el Poder Judicial ha desarrollado mecanismos sólidos de planificación y monitoreo, por medio de la labor de la ORJR y la Dirección de Planificación, en el ámbito del Poder Ejecutivo no se ha consolidado una instancia rectora con competencias claras para el seguimiento del Plan de Acción. Esta ausencia ha derivado en dificultades de articulación, fragmentación de responsabilidades y una dependencia excesiva de la voluntad política de las administraciones de turno. A partir de estos hallazgos, se plantea una propuesta de fortalecimiento estructurada en tres ejes estratégicos.

El estudio destaca la relevancia de la Justicia Juvenil Restaurativa como un tema de interés regional y nacional, cuya adecuada gestión puede contribuir a la reinserción social efectiva de las personas jóvenes en conflicto con la ley, promoviendo una sociedad más equitativa y armoniosa. La propuesta formulada constituye también un insumo técnico para robustecer la sostenibilidad del mencionado Plan de Acción, en aras de consolidar un sistema de justicia juvenil que propicie la restauración del daño y la reintegración social, antes que la mera retribución punitiva.

## 1 CAPÍTULO 1: EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA

---

### 1.1 Tema de investigación

A partir de la aprobación de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa en Costa Rica en el 2015, se estableció un marco de referencia integral para abordar los conflictos y la violencia asociada a las personas adolescentes en conflicto con la ley. Este instrumento de planificación se concibe como una hoja de ruta estratégica para el fortalecimiento y la aplicación práctica de la justicia restaurativa en todas las fases del proceso jurisdiccional, desde la prevención hasta la reinserción social de las personas jóvenes infractoras. Sin embargo, la implementación efectiva de este marco depende en gran medida del Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública y, consecuentemente, del modelo de gestión delineado en este documento.

El análisis detallado del modelo de gestión propuesto en el Plan de Acción es esencial, ya que se trata de un instrumento determinante para la efectividad y el impacto de la política pública en cuestión. En este sentido, se hace necesario comprender en qué medida dicho modelo responde a los desafíos específicos del contexto costarricense y a las necesidades de las personas adolescentes ofensoras, las personas ofendidas y la sociedad en general.

El modelo de gestión del Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa podría ser examinado desde múltiples perspectivas. Por un lado, es crucial evaluar su coherencia con los principios y objetivos establecidos en la política pública, así como su alineación con los compromisos internacionales en materia de derechos humanos y justicia juvenil. Por otra parte, resulta interesante analizar su viabilidad operativa y su capacidad para promover la participación activa de los diferentes actores involucrados, ya que la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa proviene del Estado que incluye al Poder Judicial, el Poder Ejecutivo y a la sociedad, como sus protagonistas.

En ese sentido, este trabajo se propone realizar un análisis del modelo de gestión del Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa en Costa Rica, con el fin de identificar sus fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. El referido análisis no solo

contribuirá a enriquecer el debate académico sobre la justicia juvenil restaurativa, sino que también ofrecerá recomendaciones prácticas para optimizar la implementación y el impacto de esta importante política pública en el ámbito nacional.

De ese modo, el tema principal y título del presente trabajo final de graduación es: “Análisis del modelo de gestión del Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa en Costa Rica”.

## 1.2 Antecedentes de investigación

La justicia juvenil tradicional, arraigada en paradigmas punitivos y retributivos, ha sido durante mucho tiempo el enfoque predominante en el tratamiento de la delincuencia juvenil en numerosas sociedades. Este modelo, influenciado por nociones de control social y castigo, se caracteriza por una respuesta legal formalizada que prioriza la culpabilidad y la imposición de sanciones proporcionales al delito cometido, por parte de las personas jóvenes infractoras. Inspirada en concepciones morales y legales arraigadas en la retribución y la disciplina, esta perspectiva ha mantenido un énfasis en la responsabilidad individual y la penalización como medio principal para disuadir y corregir el comportamiento delictivo juvenil. Históricamente, la justicia juvenil tradicional se ha centrado en la reclusión y la segregación de las personas jóvenes infractoras, con un énfasis limitado en la rehabilitación, la reparación del daño o la inclusión de las necesidades individuales y contextuales de los jóvenes en conflicto con la ley (Comisión Interamericana de Derechos Humanos, 2011).

Como una alternativa a la justicia tradicional, en la década de los 70 nace el paradigma de justicia restaurativa, que se enfoca en la reparación del daño causado a las personas y las relaciones, en lugar de simplemente castigar a los infractores (Wachtel, 2013). Dicho autor señala que surge, inicialmente, como un esfuerzo de mediación entre víctimas y agresores, facilitando el diálogo y la reconciliación en casos de delitos.

Según Wachtel (2013), este enfoque se ha inspirado en prácticas ancestrales e indígenas de diversas culturas por todo el mundo, que han empleado métodos restaurativos para resolver conflictos y restaurar la armonía comunitaria. Además, menciona que, con el tiempo, la justicia

restaurativa se ha expandido para incluir a las comunidades afectadas, involucrando a familiares, amistades y otros partícipes en procesos colaborativos. Por medio de reuniones y círculos restaurativos, se abordan los desequilibrios de poder entre las partes involucradas, fomentando una mayor participación y responsabilidad. Esta evolución ha llevado al desarrollo de marcos integrales y programas de capacitación que buscan aplicar los principios restaurativos en una variedad de contextos, incluyendo la educación, la justicia penal, el trabajo social y la comunidad en general.

Por su lado, Herrero (2022), cuestiona este abordaje punitivo y retribucionista con naturaleza de *acción – reacción*, señalando que su implementación no trae consigo una disminución de los indicadores delictivos. En cambio, explica que el enfoque restaurativo acarrea la disminución de la violencia y una optimización de las oportunidades de salida de las personas ofensoras tras incurrir en un delito. Al respecto, Van Ness (2005), sostiene que los programas restaurativos cumplen con la satisfacción de víctimas y agresores, la reducción del miedo para las víctimas, el desarrollo de empatía en las personas agresoras, el aumento de la finalización de acuerdos y la disminución de la reincidencia.

Con base en los citados beneficios teóricos, la implementación de este paradigma ha sido estudiada en múltiples regiones. Por ejemplo, la evaluación de la justicia restaurativa en España que realiza Ayllón (2019), revela que el sistema legal de ese país no se ajusta a los procesos restaurativos. También, se reconoce que la mediación penal y otras herramientas de justicia restaurativa pueden no ser viables como mecanismos alternativos para resolver conflictos penales, pero sí son efectivas como complementos que fortalecen el papel de la víctima en el proceso penal; otorgándole mayor empoderamiento y la posibilidad de ser reparada, especialmente a nivel moral. Estos enfoques restaurativos priorizan la satisfacción de la víctima, considerando, además, a la persona infractora y, en caso necesario, a la comunidad, lo que podría reposicionar a la víctima dentro del proceso penal y devolverle cierto control sobre el mismo.

Aunque en otros países se han implementado herramientas de justicia restaurativa con efectos beneficiosos para todas las partes involucradas, el análisis de Ayllón (2019), evidencia que aún no se ha adoptado plenamente este enfoque en España, a pesar de su éxito en otros ámbitos

legales como el civil y mercantil. El autor concluye que la posible implementación de la justicia restaurativa, particularmente la mediación penal, podría modular el predominio del modelo de Justicia Retributiva en el país, enfocándose en delitos en los que no exista una desigualdad patente entre las partes.

De acuerdo con Rodríguez (2012), se observa un desconocimiento generalizado sobre los procedimientos de los programas y mecanismos de justicia restaurativa en las instituciones judiciales y educativas, así como en la intervención profesional, la comunidad, las familias y las personas adolescentes infractoras en Colombia. Este autor subraya la necesidad de una política criminal que promueva la transformación cultural, social, comunitaria, familiar e individual para internalizar los principios de justicia restaurativa. A su vez, resalta la importancia de la corresponsabilidad entre el Estado, la comunidad, las familias, las víctimas y las personas adolescentes infractoras para implementar con éxito los principios y programas de justicia restaurativa en Bogotá y los municipios de Cundinamarca. Por último, aborda la necesidad de establecer criterios de actuación profesional e interprofesional a través de protocolos especializados dirigidos a la prevención, atención, remisión y toma de decisiones en los casos de justicia restaurativa, así como la importancia de articular las funciones de las instituciones pertinentes.

Otro caso de análisis de la región latinoamericana es el expuesto por Medan y Garziano (2022), en el que se considera el debate en torno a la justicia restaurativa en el sistema penal juvenil argentino. Se discuten las ventajas y desafíos de este enfoque, así como las diferentes perspectivas de los actores involucrados. Algunos defensores señalan su eficacia para abordar delitos leves, reducir costos y descongestionar tribunales, mientras que otros abogan por su aplicación como solución temprana a los conflictos. En el estudio, se destaca la necesidad de modernizar la justicia y transformar la cultura hacia enfoques más empáticos y dialogantes. Sin embargo, persisten preocupaciones sobre la inclusión de las víctimas y las desigualdades sociales en la implementación de la justicia restaurativa. También se plantean interrogantes sobre cómo equilibrar intervenciones individualizantes con la participación comunitaria y se advierte sobre el

riesgo de que la justicia restaurativa se convierta en una opción punitiva, si no se abordan adecuadamente las condiciones sociales y culturales.

La viabilidad teórica que se ha manifestado sobre este paradigma, sumada a los resultados positivos de los casos de estudio internacionales aquí expuestos y otros insumos más, podrían asociarse con el surgimiento de tratados multilaterales y legislación nacional. Y, para el caso concreto de Costa Rica, desde 1996 se han estipulado varias leyes que establecen el marco regulatorio de la justicia juvenil restaurativa nacional.

Según Durán et al. (2021), el marco normativo de este tema en el país se resume a partir de los instrumentos que la Figura 1 presenta.

### Figura 1

Marco normativo de la justicia juvenil en Costa Rica



*Nota.* Fuente: elaboración propia a partir de lo planteado por Durán et al. (2021).

Se añade que Costa Rica ha ratificado varios tratados internacionales que enfatizan la protección de los derechos de las personas jóvenes en conflicto con la ley y promueven enfoques más orientados hacia la rehabilitación y la reintegración social. Entre estos tratados se encuentra la Convención sobre los Derechos del Niño de las Naciones Unidas (1989), que establece principios fundamentales para garantizar el bienestar y la protección de los niños, las personas adolescentes y jóvenes, así como su participación activa en los procesos judiciales que les conciernen.

En resumen, el país ha dado pasos significativos hacia la implementación de enfoques restaurativos en su sistema de justicia juvenil, alineándose con estándares internacionales y reconociendo la importancia de asumir las necesidades individuales y contextuales de las personas jóvenes infractoras. No obstante, persisten desafíos en la aplicación efectiva de estas políticas y programas, lo que denota la necesidad de continuar fortaleciendo el marco legal y promover una cultura de justicia restaurativa en el ámbito nacional.

Aun así, es importante mencionar que, en Costa Rica, la Justicia Restaurativa no es aplicable a todos los delitos. La Ley N.º 9582 excluye expresamente delitos sexuales, de violencia contra las mujeres (Ley N.º 8589), narcotráfico y crimen organizado (Ley N.º 7786), entre otros. En estos casos, el enfoque restaurativo no sustituye las garantías de protección ni el acceso a la justicia para las víctimas.

### 1.3 Justificación

Es común que la población, en general, visualice la inversión efectiva en seguridad ciudadana principalmente como una materia de encierro de las personas ofensoras, así como la adquisición de armamento, la capacitación y el entrenamiento policial. No obstante, y sin dejar de lado la importancia de estas inversiones en la sociedad, se ha demostrado que el abordaje integral de la delincuencia, mediante otros medios alternativos y con el foco en la política social, también resulta una estrategia efectiva para mitigar los efectos negativos de este fenómeno (Durán, 2022).

La justicia juvenil restaurativa no se aleja de esta idea, pues busca precisamente abordar la delincuencia juvenil desde una perspectiva más amplia y humanitaria, alejándose del enfoque exclusivamente punitivo. En lugar de centrarse únicamente en el castigo, pretende reparar el daño causado, promover la responsabilidad y la rendición de cuentas, así como reintegrar a las personas jóvenes infractoras a la comunidad, de una manera más positiva y constructiva.

Este enfoque reconoce que un gran sector de la juventud comete delitos como resultado de diversas circunstancias, como la falta de oportunidades, la exclusión social o la falta de apoyo familiar. Por lo tanto, en lugar de simplemente castigar, la justicia juvenil restaurativa busca abordar estas causas subyacentes y trabajar con las personas jóvenes para incentivar el aprendizaje de sus errores y convertirse en personas productivas de la sociedad. Al respecto, la inversión en programas de justicia juvenil restaurativa representa un esfuerzo en la prevención del delito a largo plazo y en la construcción de vecindarios más seguros y resilientes.

En el caso de Costa Rica, este tema cobra aún más relevancia con el reciente incremento en los índices asociados a la delincuencia. Más allá de un paradigma principalmente reactivo, con el que se procura atacar la delincuencia organizada en la medida en que esta impacte negativamente al país, también es indispensable articular estrategias que contrarresten a este fenómeno multicausal. Así, desde la planificación de la agenda política, se posiciona a la justicia juvenil restaurativa como un eslabón en la cadena estratégica para combatir la delincuencia.

Sumado a lo anterior, vale la pena señalar que el estudio de la justicia juvenil restaurativa costarricense ha sido mayormente abordado como una materia de derecho y del área penal, cuando desde su génesis<sup>1</sup>, aunque existen varios elementos multidisciplinarios y de promoción social. Esta perspectiva de estudio clásica, si bien apremia la normalización y tipificación de elementos relacionados con la justicia juvenil restaurativa, no profundiza en los aspectos sociales

---

<sup>1</sup> Se destaca nuevamente el estudio de Wachtel, (2013), en donde se relacionan las prácticas ancestrales indígenas con la justicia juvenil restaurativa. Este vínculo amplía el panorama de estudio a múltiples disciplinas de las ciencias sociales.

y cómo desde la planificación socioeconómica se podría contribuir al desarrollo social a través de la gestión del plan de acción de la política pública.

Esta investigación surge, entonces, de la necesidad de llevar a cabo un análisis del modelo de gestión del Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa en Costa Rica, considerando a esta política y su plan de acción como dos elementos clave. Si bien este es un tema en auge, su plena implementación enfrenta desafíos, debido al cambio de paradigma que este sistema trae consigo.

Se destaca que el Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa en Costa Rica representa un paso relevante hacia la promoción y consolidación de la justicia juvenil restaurativa y su política pública. Aquí se establece una hoja de ruta detallada que incluye objetivos, estrategias y acciones específicas destinadas a fortalecer el sistema de justicia juvenil desde una perspectiva restaurativa. Sin embargo, su efectividad depende en gran medida de la adecuada implementación y seguimiento de las acciones propuestas.

El análisis del modelo de gestión del Plan de Acción es esencial para evaluar su viabilidad, eficacia y eficiencia en la consecución de los objetivos establecidos. En primer lugar, se deben examinar los mecanismos de seguimiento y evaluación del plan para asegurar que se estén alcanzando los resultados esperados y para identificar posibles áreas de mejora. Esto incluye la revisión de indicadores de desempeño, la recopilación de datos relevantes y la evaluación periódica de los avances realizados.

Además, es primordial analizar el rol y la coordinación de las instituciones involucradas en la implementación del plan, lo que implica examinar cómo se distribuyen las responsabilidades entre el Poder Ejecutivo y el Poder Judicial, así como identificar posibles obstáculos o conflictos que puedan surgir en el proceso de colaboración interinstitucional. Asimismo, es necesario considerar la participación de otros actores relevantes, como organizaciones de la sociedad civil y la academia, en la ejecución del plan y su contribución al logro de los objetivos establecidos.

Otros aspectos para considerar en el análisis del modelo de gestión son la asignación de recursos y la sostenibilidad financiera del plan a lo largo del tiempo. Es fundamental evaluar si se

están destinando los recursos adecuados para implementar las acciones propuestas y si existe un plan claro para garantizar la continuidad y el financiamiento a largo plazo de las iniciativas de justicia juvenil restaurativa.

En síntesis, este trabajo tiene como objetivo proporcionar una evaluación del modelo de gestión del Plan de Acción de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa en Costa Rica, con el fin de identificar áreas de mejora y proponer recomendaciones para fortalecer su implementación y efectividad. Su importancia radica en su contribución a la planificación, avance y consolidación de la de justicia juvenil restaurativa en el país, así como en su potencial para mejorar la calidad de vida de las personas jóvenes en conflicto con la ley y promover una cultura de paz y justicia en la sociedad costarricense.

#### 1.4 Contextualización de la situación problemática

La tasa de homicidios es el indicador más certero para medir los niveles de violencia de una sociedad, gracias a la objetividad de contabilizar la cantidad de personas que pierden la vida como resultado de una acción violenta, en contraste con la medición de otros indicadores que podrían contener un mayor grado de subjetividad (Durán, 2022). Es así como se toma este dato como el punto de partida para contextualizar la violencia y la criminalidad.

La Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2023), en su informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), sobre lo referente al ODS 16: Paz, Justicia e Instituciones Sólidas, señala que:

Los homicidios dolosos causan más muertes en el mundo que los conflictos y los asesinatos terroristas juntos. En 2021 se produjeron aproximadamente 458.000 homicidios dolosos, la cifra más alta alcanzada en las dos últimas décadas. El notable repunte de los asesinatos en 2021 puede atribuirse en parte a las repercusiones económicas de las restricciones relacionadas con la COVID, así como a un recrudecimiento de la violencia sociopolítica y vinculada a pandillas en varios países. Teniendo en cuenta el aumento de la población, la tasa de homicidios fue de 5,8 por cada 100.000 habitantes en 2021, ligeramente inferior a la de 2015, que fue de 5,9 por cada 100.000 habitantes.

Incluso aunque se asuma que las cifras de 2021 no influyan en las tendencias futuras, las proyecciones basadas en el período 2015-2020 sugieren que la tasa de homicidios se habrá reducido solo en un 24 % en 2030, en comparación con 2015, muy lejos de la meta de reducir a la mitad los niveles de 2015.

En 2021, los hombres y los niños representaron el 81 % de todas las víctimas de homicidio en el mundo, con una tasa cuatro veces superior a la de las mujeres y las niñas. Las regiones con altos niveles generales de violencia homicida, como América Latina y el Caribe y África subsahariana, registran porcentajes más elevados de víctimas masculinas de homicidio que otras regiones. Además, los datos de 101 países revelan que más de 9 de cada 10 sospechosos de homicidios dolosos son hombres o niños. (p. 44)

Para el caso de Costa Rica, según el Proyecto Regional Infosegura del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (Usaid) (2024), “En el 2023 se contabilizan 906 homicidios dolosos. Esta cifra equivale a una tasa de 17,2 homicidios dolosos por cada 100.000 habitantes” (p. 1).

En esta misma línea, la Iniciativa Global contra la Delincuencia Organizada Transnacional, (2023), expone que el índice de criminalidad en las Américas ha subido 0.13 puntos en comparación a la medición anterior del año 2021, obteniendo 5.20/10 puntos y colocándose como la tercera región con la criminalidad más alta, por debajo de Asia y África. En este mismo estudio, se puntualiza que Centroamérica es la subregión con la criminalidad más elevada de las Américas, obteniendo un índice de 6,28/10.

La presencia de altos niveles de criminalidad podría afectar el acceso a una educación de calidad, ya sea por la intimidación que sufren las personas estudiantes en sus entornos escolares o por la interrupción de las actividades educativas por la violencia en las comunidades. Además, el deterioro del entorno social debido a la delincuencia puede disuadir a las familias de invertir en la educación de sus hijas e hijos, perpetuando un ciclo de desventaja socioeconómica y limitando las oportunidades de desarrollo para las generaciones futuras. Por ende, es crucial

abordar no solo los índices de criminalidad, sino también sus impactos sistémicos en áreas como la educación para construir una sociedad más segura y próspera en el país.

Por otra parte, se requiere tomar en cuenta el incremento de la población carcelaria a nivel mundial. Según la ONU, (2023) en el año 2021, “el número de reclusos retomó su tendencia al alza, con un total de 11,2 millones, de los que aproximadamente un tercio (3,4 millones) continuaban reclusos sin condena” p. 45. Lo anterior es preocupante cuando se incorpora el hacinamiento a la balanza. Y al respecto, también se señala que:

A pesar de que la capacidad de las prisiones aumentó un 19 % de 2015 a 2021, el hacinamiento continúa presentando un desafío. Casi la mitad de los países con datos pertinentes (46 de 96) declararon funcionar a más del 100 % de su capacidad prevista, y el 18 % funcionaba a más del 150 %. El hacinamiento afecta negativamente la salud y la sobrevivencia de los reclusos. Los datos sugieren la necesidad de que los países proporcionen espacio y recursos adecuados a los reclusos para promover la rehabilitación, reducir la reincidencia y garantizar el bienestar de los reclusos y de la sociedad. (ONU, 2023, p. 45)

De acuerdo con lo anterior, se entiende a la criminalidad como un fenómeno complejo, multicausal y con una enorme variabilidad en sus posibles impactos en la población. A su vez, en el contexto de incremento de la población carcelaria mundial, las iniciativas que proponen alternativas a la prisión resultan sumamente válidas para apaciguar los efectos negativos de este fenómeno.

A partir de este panorama, se hace posible visualizar a la justicia juvenil restaurativa como una importante iniciativa para combatir los aspectos negativos de la delincuencia en el país; más allá del enfoque punitivo y reactivo. No obstante, resulta perentorio vincular las iniciativas en este ámbito con el contexto social y cultural actual. En ese tanto, Tiffer y Deniel (2012), exponen que:

Si queremos pensar en términos de una justicia restaurativa, lo primero que debemos entender es que la delincuencia juvenil es un fenómeno social. Son cada vez más

frecuentes los hechos noticiosos que los medios de comunicación nos revelan, en donde se atribuye la participación de jóvenes en la comisión de delitos. Sin embargo, esta novedad se orienta principalmente en la reacción del delito, ya que la comisión de hechos delictivos por parte de las personas menores de edad siempre ha conllevado una reacción del poder punitivo. Referente a personas menores de edad, la reacción ha girado históricamente entre dos extremos que podríamos denominar entre la compasión y la represión, así como la utilización de criterios indeterminados, tales como el discernimiento entre lo bueno y lo malo, o el grado de desarrollo o madurez suficiente, que han servido de fundamento o pretexto para la imposición de consecuencias o de reacciones represivas contra las personas menores de edad. El fenómeno actual de la delincuencia juvenil tiene connotaciones particulares que están orientadas principalmente al contexto social y cultural de nuestra época. Lo cual debe ser considerado en todo caso cuando se propone la justicia restaurativa, como alternativa de la justicia tradicional. (p. 22)

Los citados autores sostienen que, probablemente, el mayor desafío para implementar la justicia restaurativa en Centroamérica sea la falta de una cultura de paz y negociación. Esto no es sorprendente, dado que la región ha experimentado guerras civiles, la reciente independencia de algunos países y una invasión militar<sup>2</sup>, eventos que han dejado huellas profundas en la sociedad (Tiffer y Deniel, 2012).

Así pues, desde los procesos de planificación estratégica nacional de las intervenciones públicas, es sumamente relevante el establecimiento de una Política Pública que enmarque este modelo de justicia. Según el Ministerio de Planificación y Política Económica (Mideplán, 2023) el punto de partida político-estratégico de una intervención pública es, precisamente, una política

---

<sup>2</sup> Tiffer y Deniel, (2012) mencionan la conclusión de las guerras civiles en Nicaragua en 1990, en El Salvador 1992 y en Guatemala en 1996; la independencia de Belice en 1981; y la invasión militar de Estados Unidos a Panamá en 1989.

pública. Por lo tanto, en el presente trabajo se estudia el marco estratégico de la planificación en Costa Rica para implementar la justicia juvenil restaurativa.

De esta manera, la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa tiene la aspiración de:

Contribuir a la prevención de la violencia y la vinculación de las personas adolescentes en conflictos penales desde la justicia restaurativa; consolidar formas alternativas de resolución del conflicto social presente en los delitos cometidos por las personas adolescentes y atender a las necesidades de la población sancionada y/o reclusa, promoviendo el acuerdo entre los tres actores involucrados: el o la adolescente, la víctima o afectado y la comunidad en su conjunto, para aportar a la disminución de los índices de vinculación de adolescentes en conflictos con la justicia; favorecer la disminución de los efectos estigmatizadores de la acción penal sobre los y las jóvenes; incrementar las oportunidades resocializadoras, educativas y de reintegración del y de la adolescente; favorecer la reparación del daño y restablecimiento de los derechos de la persona ofendida; incrementar la participación de la comunidad con fines de prevención especial del delito y, finalmente, contribuir a la paz social. (Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa, 2015, p.7)

La importancia de estudiar el modelo de seguimiento del Plan de Acción de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa se basa en que este constituye el instrumento clave para evaluar la efectividad de la implementación de la política pública en la práctica. En este plan se establecen los objetivos específicos, las metas por alcanzar y las acciones concretas a llevar a cabo para lograr los propósitos generales de la política. Y su seguimiento y evaluación permiten identificar los avances, los desafíos y las áreas que requieren ajustes o mejoras en el proceso de implementación.

La implementación del Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa afronta retos en su gestión dentro del Poder Ejecutivo, por la ausencia de un área rectora que coordine y dé seguimiento a los compromisos institucionales. A diferencia de otras políticas públicas con mecanismos consolidados de monitoreo, este plan depende de la

articulación entre diversas instituciones, sin una estructura formal que garantice su continuidad. Esta falta de coordinación unificada puede generar fragmentación en los esfuerzos institucionales y dificultar la evaluación de avances, lo que apunta a la necesidad de fortalecer la gobernanza del plan para optimizar su implementación y asegurar su sostenibilidad.

Consecuentemente, la comprensión de cómo se gestiona y supervisa el referido plan de acción es determinante para garantizar que se cumplan sus objetivos y se logren los resultados esperados. Esto conlleva analizar los mecanismos de monitoreo y evaluación utilizados, así como los indicadores de desempeño establecidos para medir el progreso en la implementación de las diferentes acciones contempladas en el plan. Además, es importante identificar los actores responsables de llevar a cabo estas acciones y asegurar su coordinación y colaboración efectiva para maximizar los resultados.

Un adecuado modelo de seguimiento del Plan de Acción no solo permite evaluar la efectividad de la política pública en términos de cumplimiento de objetivos y resultados, sino que también facilita la identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas que puedan ser replicadas en futuras intervenciones. Igualmente, proporciona información valiosa para la toma de decisiones y la asignación eficiente de recursos, permitiendo ajustar las estrategias y acciones según las necesidades y circunstancias cambiantes del contexto.

## 1.5 Problema de investigación y objeto de estudio

La justicia juvenil restaurativa ha surgido como un concepto novedoso para los procesos penales. Podría ser un elemento importante para apaciguar las problemáticas judiciales y sociales que han sido expuestas previamente. Este enfoque contribuye a vincular la justicia penal juvenil con el desarrollo sostenible y el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades; empero, todavía es temprano para afirmar que se trata de una iniciativa ampliamente utilizada en todo el mundo, por lo que queda un largo camino para su adecuada implementación.

Un caso paralelo en la región latinoamericana es el de Colombia, que en el 2021 publicó su Política Pública Nacional de Justicia Juvenil Restaurativa. Al respecto, el Sistema Nacional de Coordinación de Responsabilidad Penal para Adolescentes (2021), menciona que:

La debida implementación de los lineamientos de la política pública nacional de JJR se logrará mediante una ejecución coordinada y colaborativa de los responsables. Para el cumplimiento de este fin, se deberá construir un Plan de Acción que establezca indicadores de medición a actividades, proyectos y programas para la implementación de la JR en el Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes. (p. 43)

Es oportuno señalar que, a pesar de los avances internacionales y regionales en el desarrollo de políticas públicas de justicia juvenil restaurativa, cada país enfrenta desafíos específicos en su implementación. En Costa Rica, si bien se cuenta con un marco estratégico definido, la eficacia de la política depende en gran medida de la capacidad de gestión y seguimiento del Plan de Acción. De esa forma, resulta de interés comprender cómo se articulan las diferentes iniciativas de gestión dentro del plan para garantizar su efectividad y cumplimiento de los objetivos establecidos.

Además, se requiere analizar cómo se distribuyen las responsabilidades entre los diferentes actores involucrados en el seguimiento del plan de acción, tanto a nivel gubernamental como de la sociedad civil. Identificar el liderazgo de este seguimiento y comprender su rol en el proceso permitirá evaluar la efectividad de la gestión y proponer posibles mejoras. Asimismo, es relevante explorar cómo se integra este modelo de gestión en los poderes de la República, considerando la interacción entre el Poder Ejecutivo y el Poder Judicial en la implementación de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa en Costa Rica.

Acertadamente, el país cuenta con una política pública que define la estrategia nacional sobre este tema y delimita las aspiraciones del territorio. No obstante, este instrumento de planificación estratégica no es un fin por sí mismo, más bien es el origen a una serie de iniciativas que se materializan con el Plan de Acción, como una hoja de ruta y su eficiencia, a su vez, está condicionada por su modelo de gestión, que responde al seguimiento y monitoreo del plan.

Lo planteado abre la puerta a proponer algunas interrogantes que invitan a la reflexión para establecer la pregunta central de investigación. En estas se incluyen:

- ¿Cuál es la iniciativa de gestión que se ha planteado en el plan de acción de la política pública?
- ¿El modelo de gestión aborda cabalmente el control y seguimiento del plan de acción?
- ¿Cómo se desarrolla el monitoreo y seguimiento del plan de acción?
- ¿Cuáles son los actores que gestionan el seguimiento?
- ¿Cómo se implementa este modelo de gestión en los poderes de la República?

En sumatoria, se obtiene la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo se desarrolla el modelo de gestión del Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa en Costa Rica?

### **Objeto de estudio**

El objeto de estudio de esta investigación es:

Modelo de gestión del Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa en Costa Rica

Este es entendido como el conjunto de acciones, mecanismos de coordinación interinstitucional, procedimientos operativos y estructuras organizativas mediante los cuales las instituciones participantes implementan y dan seguimiento a dicha política pública.

Este modelo constituye el eje central de análisis para identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en los procesos institucionales que garantizan el cumplimiento de los objetivos establecidos en la Política Pública.

### **Delimitación espacial**

La presente investigación se circunscribe a la Sociedad Costarricense como el espacio social en el cual se implementa la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa, dado que su ejecución tiene repercusiones directas en el entorno social, jurídico e institucional del país.

Sin embargo, para efectos prácticos y operativos del proceso investigativo, el trabajo se centra específicamente en las instalaciones y sedes de las principales organizaciones involucradas en el desarrollo, implementación y seguimiento de la política pública, a saber:

- Ministerio de Justicia y Paz (Oficinas centrales)
- Poder Judicial de Costa Rica (Salón del Servidor Judicial)
- Instituto Latinoamericano de las Naciones Unidas para la Prevención del Delito y el Tratamiento del Delincuente (ILANUD)

### **Delimitación temporal**

El período de estudio comprende los años 2022 a 2026, coincidiendo con la vigencia oficial del Plan de Acción de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa en Costa Rica, según lo establecido por las autoridades competentes.

No obstante, el análisis concreto se circunscribe principalmente al período 2022-2024, dado que corresponde a los años en los que existe información oficial, verificable y disponible para fundamentar empíricamente los hallazgos de la investigación. En este subperíodo se desarrollaron eventos relevantes, como sesiones de seguimiento interinstitucional, generación de informes, actividades de implementación y compromisos intergubernamentales formalizados, lo cual permite un análisis objetivo, sustentado en hechos.

El énfasis en este recorte temporal también responde a consideraciones metodológicas propias de las Ciencias Sociales. Resulta improcedente proyectar con rigurosidad académica hechos o resultados correspondientes a años futuros (2025 y 2026), ya que estos dependen de múltiples factores sociales, políticos e institucionales que pueden modificarse por decisiones

cambiantes de las partes involucradas. Si bien se pueden generar lineamientos orientativos o propuestas de mejora a futuro, la investigación se restringe a analizar los elementos comprobables hasta el momento de su ejecución.

## 1.6 Objetivos

### Objetivo general

Analizar el modelo de gestión del Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa utilizado en el período 2022-2024, para la formulación de una propuesta de fortalecimiento que promueva su efectivo seguimiento en aras de fortalecer y optimizar procedimentalmente la coordinación interinstitucional, y el seguimiento de los compromisos adquiridos entre las partes involucradas para la resolución de conflictos de esta índole.

### Objetivos específicos

1. Describir el modelo de gestión con que se implementa el Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa en Costa Rica y el abordaje operativo que realizan los actores clave en el período 2022-2024.
2. Caracterizar a los actores responsables en la puesta en ejecución del modelo de gestión del Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa, identificados en el periodo 2022-2024.
3. Construir una propuesta de fortalecimiento al modelo de gestión del Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa que promueva su efectivo seguimiento en aras de fortalecer y optimizar procedimentalmente la coordinación interinstitucional, y el seguimiento de los compromisos adquiridos entre las partes involucradas para la resolución de conflictos de esta índole.



## 2 CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL

---

El análisis conceptual se funda en tres grandes ejes teóricos: justicia restaurativa y su aplicación en la justicia juvenil; modelos de gestión y seguimiento a las políticas públicas, y la participación de actores sociales en la justicia juvenil y su relación con el desarrollo. Estos pilares responden de manera transversal a la problemática trazada, actuando como una amalgama de conceptos vinculantes para la investigación, que no son independientes entre sí.

### 2.1 Justicia restaurativa y su aplicación en la justicia juvenil

En primer lugar, se hace oportuno definir lo que se entiende por justicia restaurativa. La Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC, 2006), define los procesos restaurativos como espacios donde:

La víctima y el ofensor y, cuando sea adecuado, cualquier otro individuo o miembro de la comunidad afectado por un delito participan en conjunto de manera activa para la resolución de los asuntos derivados del delito, generalmente con la ayuda de un facilitador. (p. 7).

Se añade a lo anterior, y tal como se ha adelantado en otras secciones del presente documento, que este entendimiento de justicia es el resultado de la evolución paradigmática de los procesos judiciales. Se ha determinado que la desjudicialización y las resoluciones alternas de conflictos son estrategias útiles para abordar varias problemáticas sociales. Al efecto, Martínez (2015), expresa que:

La justicia restaurativa aparece en nuestra sociedad como un “nuevo” modelo de resolución de conflictos que propugna un cambio de método en el sistema de justicia; un modelo de justicia centrado en los intereses de las partes en conflicto, víctima y victimario, y que plantea la participación de la comunidad, como víctima secundaria, para favorecer el resarcimiento y la restauración del daño, por encima de la retribución por el injusto cometido. La comunidad, al implicarse en los conflictos generados en su seno, adquiere

compromisos y facilita la reinserción del victimario, contribuyendo por otra parte a fomentar la participación de la misma en la generación de justicia. (p. 1261)

Es importante destacar, entonces, la participación de tres elementos: la persona que comete un delito, la víctima de este delito y, por último, la comunidad en donde sucede el delito. Sobre ese particular, Tiffer y Deniel (2012), explican que:

Para que este conflicto no sea visto solo como un problema autorvíctima, el modelo restaurativo incorpora un tercer elemento fundamental que es la comunidad, en donde su participación en la resolución del conflicto, juega un rol determinante. La comunidad, específicamente la comunidad local, tanto del autor como de la víctima, tienen una participación directa y concreta, junto con el autor y la víctima. No se trata de una participación abstracta, sino que se busca que los miembros de la comunidad fomenten y participen en el diálogo de la negociación. (p. 29)

A partir de lo expuesto por dichos autores, la justicia juvenil restaurativa se entiende como un enfoque innovador que transforma el manejo de los conflictos penales juveniles al centrarse en la participación activa de la víctima, la persona ofensora y la comunidad. Este modelo promueve la resolución de conflictos a través del diálogo y la reparación del daño, priorizando la reintegración de la persona ofensora y la participación comunitaria sobre la mera retribución punitiva. Así, se destaca la importancia de la colaboración comunitaria para fomentar la justicia y la cohesión social, creando un entorno propicio para la rehabilitación y la prevención de futuros delitos.

Por su lado, McCold y Wachtel, (2016), remarcan que la diferencia esencial entre el enfoque restaurativo y el punitivo reside en cómo se involucra quien delinque y a las personas afectadas en la resolución del delito. Al tiempo que interpretan que el enfoque punitivo se concentra en aplicar castigos al delincuente, imponiendo sanciones y amonestaciones sin esperar una participación o reflexiva de su parte. Y este enfoque se basa principalmente en la retribución y el castigo como respuesta a la conducta delictiva. En contraste, mencionan que el enfoque restaurativo implica un compromiso con la persona infractora y las personas afectadas,

promoviendo una participación y reflexiva de la persona delincuyente; este enfoque invita a todas las personas afectadas por el delito a participar directamente en el proceso de reparación y aceptación de responsabilidad, enfocándose en la subsanación del daño y la reintegración de quien comete un acto delictivo en la comunidad. El compromiso cooperativo y la participación comunitaria son elementos centrales de la justicia restaurativa, en lugar del simple castigo.

## 2.2 Modelos de gestión y seguimiento de políticas públicas

Como punto de partida para abordar este eje teórico, se debe definir qué se entiende por política pública. El Mideplán (2023), la define de esta forma:

Curso o línea de acción definido para orientar o alcanzar un fin, que se expresa en directrices, lineamientos, objetivos estratégicos y acciones sobre un tema y la atención o transformación de un problema de interés público. Explicitan la voluntad política traducida en decisiones y apoyo en recursos humanos, técnicos, tecnológicos y financieros y se sustenta en los mandatos, acuerdos o compromisos nacionales e internacionales. (p. 11)

Otra definición relevante del concepto es la que aportan Subirats et al. (2008), quienes señalan que una política pública es:

Una serie de decisiones o de acciones, intencionalmente coherentes, tomadas por diferentes actores, públicos y a veces no públicos - cuyos recursos, nexos institucionales e intereses varían- a fin de resolver de manera puntual un problema políticamente definido como colectivo. Este conjunto de decisiones y acciones da lugar a actos formales, con un grado de obligatoriedad variable, tendentes a modificar la conducta de grupos sociales que, se supone, originaron el problema colectivo a resolver (grupos-objetivo), en el interés de grupos sociales que padecen los efectos negativos del problema en cuestión (beneficiarios finales). (p. 13)

Se concibe que una Política Pública tiene como objetivo abordar problemas o necesidades identificados en la sociedad, tanto a nivel nacional como internacional, y surge a partir de

compromisos establecidos por el Estado. Se trata de una respuesta a situaciones que requieren atención y solución, empleando recursos disponibles para mejorar el bienestar de la población y contribuir al desarrollo del país. Las políticas públicas son herramientas para resolver problemas públicos a corto, mediano y largo plazo, involucrando procesos de formulación de instrumentos de gestión pública, como planes y programas, con el fin de superar obstáculos y alcanzar beneficios para la comunidad (Mideplán, 2023).

En relación con lo anterior, es necesario retomar el concepto de planificación:

La planificación es el proceso un sistémico, integral, racional y continuo de previsión que se traduce en elaboración, ejecución y evaluación de planes, programas y proyectos de desarrollo con miras a lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio determinado, que utiliza un conjunto de procedimientos metodológicos para abordar la actividad de previsión, organización y uso de los recursos disponibles y potenciales. (Mideplán, 2014)

Por otro lado, es conveniente la definición de un término clave dentro de las dinámicas de planificación de, en este caso, la administración pública: la gestión. El Mideplán (2014) define gestión como “la administración de recursos sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma, por lo que implica la asunción y ejercicio de responsabilidades sobre el proceso” (p. 60).

La importancia de implementar una Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa está en su capacidad para abordar de manera integral los problemas de delincuencia juvenil, promoviendo la reinserción y contribuyendo al desarrollo sostenible del país. Al seguir directrices claras y utilizar recursos adecuados, dichas políticas pueden superar obstáculos y generar beneficios a corto, mediano y largo plazo para la comunidad en su conjunto.

Por esas razones, se precisa mostrar el ciclo que Mideplán (2023), establece en el marco de las políticas públicas, en el que se menciona que la identificación y delimitación de la problemática o situación priorizada inicia el ciclo de una política pública, incorporándola en la agenda política y las iniciativas institucionales. Tras esto, se definen alternativas y estrategias de intervención para solucionar o mitigar el problema. La formulación sigue, determinando la

solución más adecuada y desarrollando un plan de acción. En la implementación, se ponen en marcha las intervenciones, coordinando actores, recursos y acuerdos. Finalmente, el seguimiento y evaluación miden los resultados y el impacto, ajustando y actualizando la política para mejorar la situación de los grupos de interés y fomentar el desarrollo inclusivo. La Figura 2 describe este ciclo.

### Figura 2

Ciclo de elaboración de una política pública



*Nota.* Elaborado a partir de Mideplán, (2023).

Para efectos del presente trabajo de investigación, es pertinente profundizar en la etapa referente al seguimiento y evaluación. Al respecto, Bertranou (2019), indica que:

El mejor desempeño de las políticas públicas, y en especial, de aquellas dirigidas a los sectores vulnerables, depende de muchos factores, entre los cuales se encuentra el mayor acceso a evidencia o conocimiento y una mejor aplicación de estos en el proceso de toma de decisiones. Una de las principales fuentes de evidencia y conocimiento sobre las políticas públicas es la práctica de ejercicios de seguimiento y evaluación. (p. 183)

La implementación de modelos de gestión y seguimiento en las políticas públicas es primordial para garantizar su eficacia y eficiencia. Estos modelos permiten un monitoreo constante y una evaluación rigurosa, asegurando que las políticas se adapten a las necesidades cambiantes de la sociedad y cumplan con sus objetivos. A su vez, la práctica de seguimiento y evaluación proporciona datos valiosos para mejorar las políticas actuales y fortalece la capacidad del Estado para responder de manera efectiva a los desafíos sociales, promoviendo un desarrollo sostenible y un bienestar generalizado para la población.

No obstante, no se debe dejar de lado que este documento se enfoca en el plan de acción de la política pública y no únicamente en la política por sí misma. Sobre el plan de acción de una política pública, Mideplán (2023), lo concibe como una guía estratégica que responde a las preguntas esenciales de qué, cuándo, dónde y cómo. Estas respuestas se estructuran a través de los objetivos, intervenciones, indicadores, metas y el seguimiento y evaluación, trazando así un camino claro y eficiente para lograr el propósito y los objetivos establecidos en la política.

En esa misma dirección, el Mideplán (2023) puntualiza que, para garantizar la efectividad y fiabilidad del proceso de seguimiento en las intervenciones públicas, es esencial considerar criterios metodológicos clave, tales como la utilidad, credibilidad, eficiencia, eficacia, participación e imparcialidad. Además, para velar la coherencia y continuidad del sistema de seguimiento, es necesario definir aspectos como el responsable de su gestión, los objetivos, indicadores, metas, fuentes de información y la periodicidad de los informes, entre otros elementos técnicos y metodológicos. Este enfoque integral y sistemático debe aplicarse de manera periódica, siguiendo los pasos delineados en una guía específica para el seguimiento de intervenciones públicas, con el fin de orientar adecuadamente el proceso.

El citado órgano rector en materia de planificación de Costa Rica también señala como un elemento importante para la evaluación a la identificación de responsables, indicando la necesidad de:

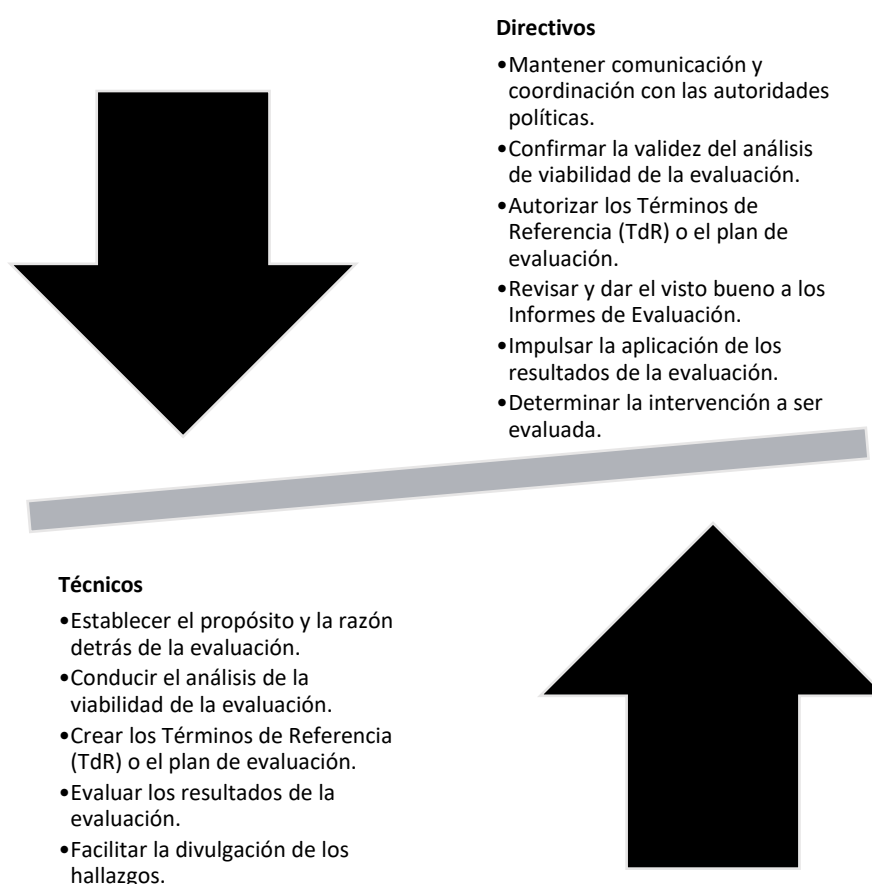
Identificar dentro de la organización, ente o institución la persona o equipos responsables de gestionarla, convirtiéndose en piezas claves del engranaje para el desarrollo del

proceso de evaluación, ya que deben asegurar la adecuada marcha del proceso, resguardando su calidad, de cara al aumento en el uso de la evaluación. (Mideplán, 2017, p. 45).

Además, considera la participación de personas adecuadas en al menos dos niveles. En primera instancia, aquellos encargados de dirigir estratégica y directamente las distintas fases del proceso de evaluación. Y, en segundo lugar, aquellos responsables de llevar a cabo y gestionar técnicamente dicho proceso. La Figura 3 describe esta relación de responsabilidad.

**Figura 3**

Funciones de los equipos responsables del seguimiento



*Nota.* Elaborado a partir de Mideplán (2017).

### 2.3 Participación de actores sociales en la justicia juvenil y su relación con el desarrollo

La propuesta de análisis del plan de acción de la política pública de esta investigación responde al potencial que el instrumento contiene para incidir en la sociedad para el mejoramiento de la calidad de vida del país. La materialización de dicho mejoramiento, la protagonizan los actores sociales que lideran las estrategias planteadas en la política y plan de acción, y, tomando en consideración que “la coordinación del asunto de la PP y la administración del Estado, emplean los recursos disponibles para atender y solucionar un problema y responder a la demanda de la población y al desarrollo nacional” (Mideplán, 2023, p. 11). Por eso, se hace prioritario definir la relación entre los actores sociales y el desarrollo.

Sobre el primer elemento, Hernández et al. (2012), definen a los actores sociales como “grupos, organizaciones o instituciones que interactúan en la sociedad y que, por iniciativa propia, lanzan acciones y propuestas que tienen incidencia social” (p. 20). Aquí, es importante resaltar que no se encasilla la definición de actores sociales a personas en concreto, sino que aborda grupos organizados como instituciones que, para efectos del presente trabajo, son sumamente relevantes.

Al referirse a la participación, Martínez (2021), hace una distinción del término, según su categoría (política, social o participación ciudadana):

Con el término participación se alude esencialmente al proceso de traslado de orientaciones, intereses y acciones del ámbito individual al colectivo. Según las esferas, actores e incluso objetivos, ésta [sic.] puede caracterizarse como política (la movilización con medios convencionales o no convencionales para influir en las instancias, actores, valores, prácticas y resultados del poder constituido y del poder constituyente), social (en el entorno asociativo inmediato de las personas para la defensa de intereses grupales) o ciudadana (la acción de la ciudadanía para influir en la gestión pública y en los distintos niveles del sistema político y administrativo). (pp. 328-329)

Por otra parte, al examinar su desarrollo, se debe retomar el debate sobre la polisemia de su concepto. Tradicionalmente, este elemento ha sido abordado de manera unilateral desde la

perspectiva económica. Agregan Márquez et al. (2020), que es como “un proceso de transformación en el ámbito económico y social a los fines de satisfacer las necesidades básicas de la población con mayores libertades económicas y políticas” (p. 242).

La discusión pragmática sobre las implicaciones de aplicar este modelo en las sociedades en vías al desarrollo ha sido categórica en que se trata de una espada de doble filo; capaz de incrementar la producción e inversión en las naciones (crecimiento económico), pero alimentando la riqueza, principalmente, de los países extranjeros que invierten en la mano de obra barata de los territorios más desfavorecidos e ignorando el impacto ambiental de las prácticas industriales.

Lo anterior, si bien en principio sí aportaría algún beneficio exangüe y netamente económico, los países en vías de desarrollo, no deja de ser una visión que reduce la complejidad de la prosperidad de los territorios. En palabras de Rojas, (2018) parafraseando a (Gutiérrez, 2006):

Esta visión, basada en un modelo mecanicista, no tenía en cuenta otros aspectos que podrían afectar el desempeño económico de un país, tales como las estructuras sociales, la identidad cultural o las dinámicas existentes entre agentes económicos y los mecanismos que posibilitaban los cambios de paradigma frente a los modelos tradicionales de pensamiento económico. (p. 13)

En ese marco de referencia, la disputa en relación con el significado de “desarrollo” fue crítica sobre las variables a contemplar en torno a este. Uno de los antecedentes más importantes respecto a esta posición fue la ya clásica concepción del “desarrollo sostenible” abordada en 1987 por la Organización de las Naciones Unidas. En ella se trata de un desarrollo que “satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias” (ONU, 1987, p. 23).

Este precedente iba a impulsar la incorporación de la variable ambiental, tanto en las discusiones multilaterales sobre el desarrollo, como en la investigación teórica al respecto. Surge, entonces, una visión que contempla de igual forma a los aspectos socioeconómicos, como la

perspectiva ambiental, creando un parteaguas en torno a este último concepto y definiendo la relación entre ambiente y desarrollo.

Como ejemplo de lo esbozado antes, valdría la pena señalar la mención que aplica Lovelock (1995), como se cita en Gazzano y Achkar (2013), al señalar que “el funcionamiento de la tierra está dado por la interacción entre los componentes físicos, químicos y biológicos del planeta. En estas interacciones los seres vivos realizan las regulaciones del funcionamiento del ambiente”. También, se destaca la referencia de SINA (2002), como se cita en Angrino y Bastidas (2014), delimitándolo así:

Sistema dinámico definido por las interacciones físicas, biológicas, sociales y culturales, percibidas o no entre los seres humanos y los demás seres vivientes y todos los elementos del medio en el cual se desenvuelven, bien sean estos elementos de carácter natural o sean transformados o creados por el hombre [sic.]. (pp. 31-32)

Al mismo tiempo, Guillamón y Hoyos (2005), expresan que la sostenibilidad trae consigo una jerarquización de estos elementos; en donde la destrucción de la base física de la Tierra no permitiría el bienestar ni la actividad económica de la población. En conclusión, se afirma una connatural y permanente relación entre naturaleza y sociedad.

Como bien lo mencionan estos autores, los elementos culturales y sociales son relevantes a la hora de hablar sobre desarrollo sostenible. De ahí que la justicia y la paz también juegan un rol vital en el desarrollo sostenible, dado que no se podrían satisfacer las actuales ni futuras del planeta en un entorno donde no prevalezcan estos elementos. Al respecto, Barrero y Barquero, (2020), mencionan que:

Intentar resolver el interrogante de cómo la desconfianza y la falta de justicia social afectan la seguridad global y el desarrollo sostenible hace necesario reflexionar, entre otros aspectos, sobre las actuales preocupaciones a nivel mundial en una compleja era denominada posmodernidad, en condiciones en donde la justicia y el contrato social discrepan a consecuencia de los ambientes de desconfianza que generan insatisfacción

social, con efectos en la seguridad colectiva y en el desarrollo sostenible planetario. (p.132).

La participación de los actores sociales en la justicia juvenil restaurativa es trascendental para el desarrollo sostenible de las comunidades. Esta colaboración completa y sistemática permite abordar las necesidades de manera coherente, superando obstáculos y generando beneficios sostenibles. Al involucrarse activamente en el proceso de justicia juvenil restaurativa, los actores sociales no solo contribuyen a la resolución de conflictos juveniles, sino que también fomentan un entorno de paz y justicia, esenciales para el desarrollo sostenible y el bienestar de las futuras generaciones.

### 3 CAPÍTULO 3: ASPECTOS METODOLÓGICOS

---

El marco metodológico facilita la organización del procedimiento para recopilar, procesar, validar y analizar la información requerida para alcanzar los objetivos establecidos. Además, se describen claramente el paradigma, el enfoque y el tipo de investigación, lo que permite definir la aproximación, el grado de análisis y la relevancia de los sujetos de estudio para esta investigación.

#### 3.1 Paradigma y enfoque

Cuando se refiere al paradigma, Flores (2004), lo vincula con las creencias y visiones de la realidad de las personas para abordar la búsqueda y generación del conocimiento. En este sentido, el paradigma es una especie de filtro con el que se visualiza al objeto de estudio. Al respecto, el presente trabajo de investigación se sustenta en el constructivismo, que para Ramos (2015) es donde “la realidad se construye mediante el interaccionismo simbólico de los sujetos que conforman un grupo social” (p. 16).

Acerca de las características onto-epistemológicas de este paradigma, Arriola (2016), indica en el plano ontológico la intersubjetividad de la realidad y la visión de un mundo social configurado por las prácticas sociales e ideas. Asimismo, se plantea que epistemológicamente el ejercicio constructivista, “consiste en desmontar, una por una, todas esas determinaciones que se consideran producto de la estructura material y descubrir detrás de ellas lo que éstas [sic.] tienen de construcción social” (Arriola, 2017, p. 392). Por su parte, Flores (2004), menciona la respuesta a la interrogante metodológica del constructivismo, indicando que “considera que las construcciones individuales son derivadas y refinadas hermenéuticamente, y comparadas y contrastadas dialécticamente, con la meta de generar una (o pocas) construcciones sobre las cuales hay un consenso substancial” (p. 5).

La investigación en curso se basa en un enfoque cualitativo, que resulta particularmente conveniente por su facilidad para profundizar en los significados de los datos que se recolectan; dando cabida a la interpretación de fenómenos a través de las experiencias y percepciones

(Hernández-Sampieri et al., 2014). Otros autores han expresado que este enfoque “busca comprender los fenómenos dentro de su ambiente usual, utilizando como datos a las descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas, documentos, etc.” (Cuenya y Ruetti, 2010, p. 273).

En ese tanto, el paradigma y el enfoque seleccionados para esta investigación sobre el modelo de gestión del Plan de Acción de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa se justifican por su capacidad para resaltar la participación de los actores sociales en la co-construcción del conocimiento. Con el paradigma constructivista, se reconoce que la realidad es interpretada de manera única por cada persona, y esta investigación pretende capturar esas nociones diversas.

El enfoque cualitativo se alinea con esa perspectiva al permitir una exploración profunda de los sujetos involucrados en el sistema de justicia juvenil restaurativa, lo que resulta fundamental para comprender los matices del fenómeno estudiado y alcanzar una visión detallada y contextualizada, sin intentar estandarizar los datos ni extrapolar los resultados a otros contextos, dado que las experiencias y percepciones de los participantes son únicas y específicas en su realidad.

### 3.2 Tipo de investigación

La investigación es de tipo fenomenológica-descriptiva. Al efecto, la fenomenología se sustenta en la interpretación de la realidad mediante la intersubjetividad, describiendo lo vivido por otras personas (Guardián, 2007). Se añade que la investigación descriptiva tiene el objetivo principal de “llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas” (Guevara et al., 2020, p. 171).

La elección de este tipo de investigación surge de la oportunidad de analizar el plan de acción de la política pública citado, describiendo y reflexionando sobre lo recopilado a fin de cumplir con los objetivos. Nuevamente, se torna indispensable mencionar a los actores sociales

como sujetos protagonistas del estudio y que el esfuerzo metodológico de este trabajo consiste en sistematizar sus conocimientos.

### 3.3 Técnicas

La selección de las técnicas en este estudio gira alrededor de la estrategia para compilar el conocimiento de los sujetos de estudio, con el ánimo de apreciar el modelo de seguimiento del plan de acción de la política pública analizado.

- Observación participante

Según Guardián (2007), en esta técnica de investigación:

La investigadora o el investigador hacen una inmersión en el contexto. Se introducen dentro del grupo de estudio y llegan a formar parte de él, de tal forma que se tienen vivencias de primera mano que permiten comprender la situación o el comportamiento del grupo. (p.190)

En el marco de esta investigación, se propone un acercamiento directo y sistemático hacia los actores sociales identificados en la Tabla 4, quienes poseen compromisos directos en la implementación, seguimiento y evaluación del Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa.

Para facilitar la observación y el acceso a sus dinámicas institucionales, se coordinó la participación estratégica en espacios donde convergen estos actores sociales, tales como:

1. Reuniones de seguimiento del Plan de Acción 2022-2026.
2. Sesión del Consejo Nacional de Niñez y Adolescencia.
3. V Congreso Internacional de Justicia Restaurativa y Justicia Terapéutica.

Estas instancias permiten construir un panorama general de las dinámicas formales e informales entre las instituciones participantes y aportan insumos cualitativos valiosos para el análisis.

El instrumento utilizado es una bitácora de campo estructurada, en la que se registran observaciones, interacciones significativas, detalles contextuales y reflexiones personales que facilitarán el análisis posterior de los hallazgos.

- Entrevista semiestructurada

Hernández-Sampieri (2014), exponen que estas entrevistas “se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información” (p. 403). Con esta técnica, se plantea profundizar en la percepción individual de las personas de interés para conocer sus experiencias. La selección de actores sociales por entrevistar depende de los resultados del proceso de observación participante.

Cabe destacar que la elección de entrevistas semiestructuradas por encima de otras técnicas se fundamenta en su flexibilidad al momento de orientar las interrogantes, según las características de la persona que está siendo entrevistada. Lo anterior, es sumamente valioso en este análisis, pues al no existir un cuestionario rígido, se da cabida a la incorporación de nuevos insumos durante la conversación, conforme con el criterio de la persona investigadora para generar mayor profundidad.

En esa dirección se hace factible tomar decisiones en el momento para orientar las entrevistas, según los procesos de formación y constitución social de las personas, que involucran variables como el género, raza, clase o edad (Sabido, 2016). Esto permite contrastar el uso que se le da al espacio público de conformidad con determinados grupos sociales.

De antemano se presuponen respuestas complejas y abstractas que de alguna manera previsualicen la percepción de las personas entrevistadas. En relación con ello, se hace uso la grabación de audio de las entrevistas como apoyo para su posterior transcripción y análisis.

El instrumento para la entrevista semiestructurada se trata de una guía de preguntas flexible, con temas predefinidos y preguntas abiertas para cada actor social. Esta se adapta, según el contexto de cada entrevista e institución representada, permitiendo profundizar en los

aspectos más relevantes a medida que avanza la conversación. Asimismo, se utiliza un dispositivo de grabación de audio para garantizar la fidelidad de la información y facilitar la transcripción de los diálogos.

La gestión del consentimiento informado se realizó de forma verbal previa a cada entrevista, mediante la lectura del protocolo incluido al inicio de la guía de preguntas. En ese momento, se explicó el propósito académico de la investigación, el carácter voluntario de la participación, el uso exclusivo de la información para fines académicos y la autorización expresa para el uso de grabación de audio durante la entrevista. Una vez leída la información, se solicitó la confirmación y conformidad por parte de cada persona entrevistada antes de iniciar el registro. Este procedimiento permitió asegurar que las personas participantes comprendieran las condiciones del proceso investigativo y autorizaran su participación de manera libre e informada. Además, se utilizaron iniciales para identificar a los informantes clave, preservando su anonimato conforme al consentimiento firmado por cada participante

- Revisión bibliográfica

Para efectos de la revisión bibliográfica, se pretende el chequeo de informes, actas, proyectos y otros documentos institucionales, como fuentes secundarias que orienten el abordaje de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa. Por su parte, el material académico reciente que se relacione con el tema de estudio también forma parte de los documentos por consultar. El uso de esta técnica es permanente durante todo el proceso investigativo, por lo que de forma reiterada se consultan diversas fuentes para una actualización constante.

### 3.4 Fuentes de información

Al considerar que el presente se trata de un análisis de una política pública nacional, las principales fuentes de información que se consultan son de carácter primario. De esa manera, en la Tabla 1 se realiza una caracterización de actores sociales clave para la recolección de información. Y, como se describe en el apartado referente a la técnica de revisión bibliográfica, las fuentes secundarias son parte muy importante de la investigación.

**Tabla 1**  
Caracterización de actores sociales

Actor social	Descripción	Temas de interés (aporte esperado)
<p>Poder Judicial:</p> <p>ORJR, FAPJ, OIJ, Defensa Pública, Jespj, DTSP, Taspj, Escuela Judicial.</p>	<p>Encargado de aplicar la justicia juvenil restaurativa, el Poder Judicial vela por el cumplimiento de las leyes y la protección de los derechos de las víctimas y los infractores juveniles. Facilita procesos que promueven la reintegración social del joven infractor y la reparación del daño causado a la comunidad.</p>	<p>El proceso de construcción del plan de acción de la política pública</p> <p>El monitoreo y seguimiento del plan de acción.</p> <p>Relación con otros actores sociales.</p>
<p>Poder Ejecutivo:</p> <p>MJP, ICD, INA, IMAS, MJP, IAFA, ICD, MCJ, CPJ, MEP, Dinarac, PANI, MSP, Mideplán</p>	<p>Diseña y ejecuta políticas públicas de justicia juvenil restaurativa, coordinando recursos y acciones entre diferentes entidades para prevenir la delincuencia juvenil y promover programas de rehabilitación.</p>	
<p>Organizaciones intergubernamentales:</p> <p>ILANUD</p>	<p>Facilitan la cooperación internacional y brindan apoyo técnico y financiero para implementar y fortalecer programas de justicia juvenil restaurativa, alineados con estándares y acuerdos globales.</p>	

### 3.5 Consideraciones éticas

Este estudio brinda un acercamiento a lo planteado en el plan de acción de la política pública en cuestión, estrictamente apegado a los lineamientos éticos de una investigación social. Se da la oportunidad a las personas consultadas de firmar un consentimiento informado previo a la ejecución formal de las técnicas de investigación. Además, se comunica con plena transparencia sobre el proceso investigativo, los resultados esperados y las dinámicas de recolección de información.

### 3.6 Matriz metodológica

Finalmente, los objetivos de la investigación son operacionalizados con la intención de delimitar la estrategia y la ruta a seguir para su cumplimiento, conforme se muestra en la Tabla 2, a continuación.

**Tabla 2**  
Matriz de operacionalización de objetivos

<b>Matriz metodológica</b>						
Objeto de Estudio	El modelo de gestión del plan de acción 2022-2026 de la política pública de justicia juvenil restaurativa					
Objetivo General	Analizar el modelo de gestión del Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa, para la formulación de una propuesta de fortalecimiento que promueva su efectivo seguimiento					
Objetivo específico	Categoría	Subcategoría	Información Requerida	Técnicas	Instrumento	Fuentes
Describir el modelo de gestión del Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa y el abordaje operativo de los actores clave.	Modelo de gestión	Abordaje operativo del modelo de gestión por los actores sociales	Gestión del plan de acción de la Política Pública	Revisión bibliográfica, Entrevista semiestructurada	Computadora, libreta de apuntes, dispositivo de grabación de audio, registro fotográfico	Política pública de justicia juvenil restaurativa y su plan de acción
Identificar a los actores responsables del modelo de gestión del Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa.	Actores Responsables	Entidades gubernamentales (Poder Judicial – Poder Ejecutivo)	Listado de entidades involucradas, funciones y responsabilidades.	Revisión bibliográfica, Entrevista semiestructurada	Computadora, libreta de apuntes, dispositivo de grabación de audio, registro fotográfico	Actores sociales
		Organizaciones intergubernamentales	Identificación de organizaciones, áreas de intervención, colaboraciones.	Revisión bibliográfica, Entrevista semiestructurada	Computadora, libreta de apuntes, dispositivo de grabación de audio, registro fotográfico	Actores sociales
Construir una propuesta de fortalecimiento al modelo de	Modelo de gestión	Estrategias de fortalecimiento	Identificación de áreas de mejora y propuestas de	Revisión bibliográfica, Entrevista	Computadora, libreta de apuntes, dispositivo de	Política pública de justicia juvenil

<b>Matriz metodológica</b>						
<b>Objeto de Estudio</b>	El modelo de gestión del plan de acción 2022-2026 de la política pública de justicia juvenil restaurativa					
<b>Objetivo General</b>	Analizar el modelo de gestión del Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa, para la formulación de una propuesta de fortalecimiento que promueva su efectivo seguimiento					
<b>Objetivo específico</b>	<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Información Requerida</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Fuentes</b>
gestión del Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa que promueva el efectivo seguimiento.			optimización del modelo de gestión.	semiestructurada, Grupo focal	grabación de audio, registro fotográfico	restaurativa y su plan de acción

## 4 CAPÍTULO 4: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

---

Este apartado expone los resultados obtenidos en la investigación, organizados conforme a los objetivos establecidos. Los hallazgos surgen de un enfoque metodológico que integra la recolección y análisis de datos provenientes de la observación participante en las reuniones de seguimiento del Plan de Acción y otros eventos como el Consejo Nacional de Niñez y Adolescencia, el V Congreso Internacional de Justicia Restaurativa y Justicia Terapéutica; el propio plan de acción; la normativa vigente; las entrevistas a actores clave, detallados en el punto 4.2; y la revisión detallada de documentos estratégicos como los informes de evaluación, minutas, actas, cartas de compromiso, oficios y normativa, obtenidos a través del vínculo con las instancias clave, proporcionando así una comprensión del modelo de gestión del Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa en Costa Rica.

### 4.1 El modelo de gestión del Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa

En términos cronológicos, como punto de partida para la oficialización de los documentos de análisis del presente trabajo final de graduación, vale la pena presentar que la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa es aprobada por la Corte Plena, instancia jerárquica de este Poder, en sesión N° 35-15, del 21 de septiembre de 2015 (Corte Suprema de Justicia, 2015). En esta misma circular, se menciona que el Plan de Acción es un instrumento que define las actividades necesarias para implementar las Áreas Estratégicas de la Política.

Posteriormente, en el año 2016, se elaboró el primer Plan de Acción para la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa, con un margen temporal de los años 2017 y 2021 (Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa, 2021). Para el año 2017, la Política es oficializada y declarada de interés público por la Presidencia de la República (Decreto Ejecutivo 40303, 2017).

Aunado a lo anterior, la promulgación de la Ley de Justicia Restaurativa N° 9582 en el año 2018 le otorga un impulso a este esquema de justicia. La implementación de la justicia juvenil

restaurativa ha significado un nuevo aliento para la ley de justicia penal juvenil, aportando una visión renovada y herramientas concretas para su aplicación efectiva. Este enfoque introduce una serie de pasos, estrategias y dinámicas de trabajo colaborativo que permiten abordar los casos de manera integral y diferente. Al estar enmarcada dentro de una normativa legal, este modelo impone una responsabilidad vinculante a las instituciones involucradas, asegurando su puesta en práctica. Más que una simple reforma, la justicia juvenil restaurativa ha revitalizado el tratamiento de las personas menores de edad en conflicto con la ley, ofreciendo un impulso significativo a los principios y disposiciones que ya existían. Su contribución reside en la creación de un modelo de intervención que prioriza la restauración del daño, la reintegración social y la corresponsabilidad, elementos que fortalecen la protección de los derechos de la niñez y adolescencia dentro del sistema de justicia. (A.M.A., comunicación personal, 10 de enero de 2025).

Por ello, el Plan de Acción 2022 – 2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa que se publica en 2021 se constituye como el segundo instrumento que detalla las acciones, responsabilidades, recursos y plazos necesarios para implementar y monitorear la política, garantizando el cumplimiento de sus objetivos (Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa, 2021).

Durante el proceso de elaboración del segundo Plan de Acción, el ILANUD, como el principal organismo técnico, desarrolló un proceso de acompañamiento con las entidades del Poder Ejecutivo para garantizar la comprensión integral de la Política Pública y los aspectos sustantivos de la Justicia Juvenil Restaurativa. Todo esto, representó un esfuerzo en materia de sensibilización y promoción de un cambio de paradigma para la resolución de conflictos (S.F.A., comunicación personal, 18 de noviembre de 2024).

Al mismo tiempo, este instituto se articuló con el Mideplán para la elaboración de un acuerdo de asesoría en la construcción del plan de acción. El Mideplán desarrolló un proceso de acompañamiento metodológico al Ilanud para la que se elaborara dicho documento (R. M. S., comunicación personal, 09 de enero de 2025).

Este instrumento en cuestión plantea una recomendación general sobre el modelo de gestión del Plan de Acción, aclarando que los roles y responsabilidades de cada entidad involucrada en la implementación, coordinación, monitoreo y gestión del plan están determinados por los compromisos asumidos por las autoridades públicas. De esa manera, el documento sugiere la concreción de al menos una reunión anual con la representación de todas las instituciones y oficinas de los poderes Ejecutivo y Judicial de la República que tengan algún grado de representación con base a los compromisos asumidos (Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa, 2021).

Por otra parte, en el documento se realiza una distinción sobre el seguimiento y evaluación del plan entre el Poder Ejecutivo y el Poder Judicial en Costa Rica. Para el primero, se identifica la intención de asegurar la continuidad de los compromisos institucionales más allá de los ciclos políticos, estableciendo responsabilidades claras a nivel de oficinas, jefaturas o despachos encargados de monitorear los avances. Para evitar la dependencia de estructuras políticas temporales, en el plan de acción se aconseja que el seguimiento se integre en mecanismos institucionales permanentes y en los informes de labores de cada jerarca al término de su gestión.

El documento señala, además, que las acciones estratégicas se deberían incorporar en los Planes Anuales Operativos (PAO) y Planes Estratégicos Institucionales (PEI) de cada entidad, lo que permite asignar los recursos necesarios para cumplir los objetivos del plan. Este enfoque, respaldado por las recomendaciones del Mideplán, garantizaría que el monitoreo se ajuste a las directrices de las unidades de planificación y que se establezca un marco de evaluación que retroalimente el proceso, asegurando que las acciones sigan alineadas con los objetivos institucionales a lo largo del tiempo (Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa, 2021).

Si bien es cierto este modelo de gestión constituye una herramienta válida para asegurar la trazabilidad de los compromisos institucionales, se percibe como un enfoque básico que ofrece un punto de partida, pero con amplio margen para fortalecer los procesos de seguimiento y evaluación del Plan de Acción (R. M. S., comunicación personal, 09 de enero de 2025).

Como una buena práctica durante el proceso de ratificación del instrumento y en el marco del modelo de seguimiento del Plan de Acción, se destaca la firma de una serie de cartas de compromiso por parte de las personas jerarcas de las instituciones del Poder Ejecutivo que ocupaban sus cargos al momento de la publicación del Plan de Acción. Estas cartas, cuyas firmas fueron concretadas, expresan la conformidad de las autoridades con los planes de trabajo desarrollados en el marco del Plan de Acción de la Política Pública (S.F.A., comunicación personal, 18 de noviembre de 2024).

En el caso del Poder Judicial, el seguimiento y evaluación del Plan de Acción se enmarca en su propio modelo de formulación, implementación, y evaluación de las Políticas Institucionales, destacando la automatización de compromisos a través del Sistema de formulación y seguimiento de los Planes Anuales Operativos (Sistema PAO). La Oficina Rectora en Justicia Restaurativa (ORJR) validará y consensuará anualmente el Plan de Acción con todas las instancias involucradas, asegurando su actualización antes de la formulación de los PAO. Posteriormente, la ORJR coordina con la Dirección de Planificación para que los compromisos se vinculen con el Plan Estratégico Institucional a través del Sistema PEI, facilitando así la asignación automática de acciones operativas a las oficinas responsables. De esta manera, las instancias responsables del Plan de Acción deben velar por el cumplimiento de las directrices institucionales de seguimiento y evaluación, asegurando la coherencia y efectividad en la ejecución de los compromisos del Poder Judicial.

Uno de los elementos clave del modelo de gestión propuesto son las reuniones anuales con representación de las instituciones con compromisos asumidos. Estas sesiones han representado el principal mecanismo de socialización de los resultados obtenidos tanto en el Poder Judicial como en el Poder Ejecutivo. Debido a que el Plan de Acción entró en vigor en el año 2022, no fue hasta el año 2023 que se efectuó la primera reunión anual de seguimiento. Las sesiones se han desarrollado bajo una estructura de agenda organizada, que se centra en el monitoreo de avances, la identificación de retos y la discusión de oportunidades para fortalecer la implementación de la política.

Es importante destacar que las reuniones de seguimiento se realizan de manera independiente entre el Poder Ejecutivo y el Poder Judicial. En cada una de estas instancias, el Instituto Latinoamericano de las Naciones Unidas para la Prevención del Delito y Tratamiento del Delincuente (Ilanud) juega un papel fundamental en la articulación de la dinámica de las sesiones y en el fortalecimiento de las relaciones interinstitucionales, promoviendo así un proceso de coordinación eficiente y alineado con los objetivos de la política pública.

En el marco del seguimiento en el Poder Ejecutivo, se llevó a cabo la reunión de trabajo sobre lo abordado en las instituciones vinculadas en el plan de acción durante el año 2022. Dicho evento se celebró el 4 de agosto de 2023, con la participación de los actores descritos en la Tabla 3, representados por personas funcionarias. Se programaron intervenciones de 10 minutos por institución para compartir logros, desafíos y necesidades de ajuste a los compromisos del plan. La descripción de esta sesión es detallada en el apartado 4.2.1 del presente proyecto de graduación. No obstante, la reunión programada para el 2024, que pretendía dar seguimiento a los avances obtenidos durante el 2023 no se efectuó, lo cual es profundizado en el apartado correspondiente.

Por otro lado, en el Poder Judicial, las sesiones de seguimiento siguen una agenda sumamente parecida. Se realizan conversatorios y plenarias, donde cada oficina expone los desafíos particulares y los cambios necesarios para consolidar la justicia juvenil restaurativa. El 25 de abril de 2023 se efectuó la sesión relativa al trabajo realizado durante el 2022 y el 4 de junio de 2024 se realizó la del abordaje durante el 2023 (ver apartados 4.2.2 y 4.2.3 respectivamente del presente documento). Estas reuniones permiten un análisis profundo de los avances reflejados en los sistemas de planificación, brindando un espacio para ajustar y mejorar continuamente el plan de acción en función de las realidades y necesidades detectadas en cada ámbito institucional.

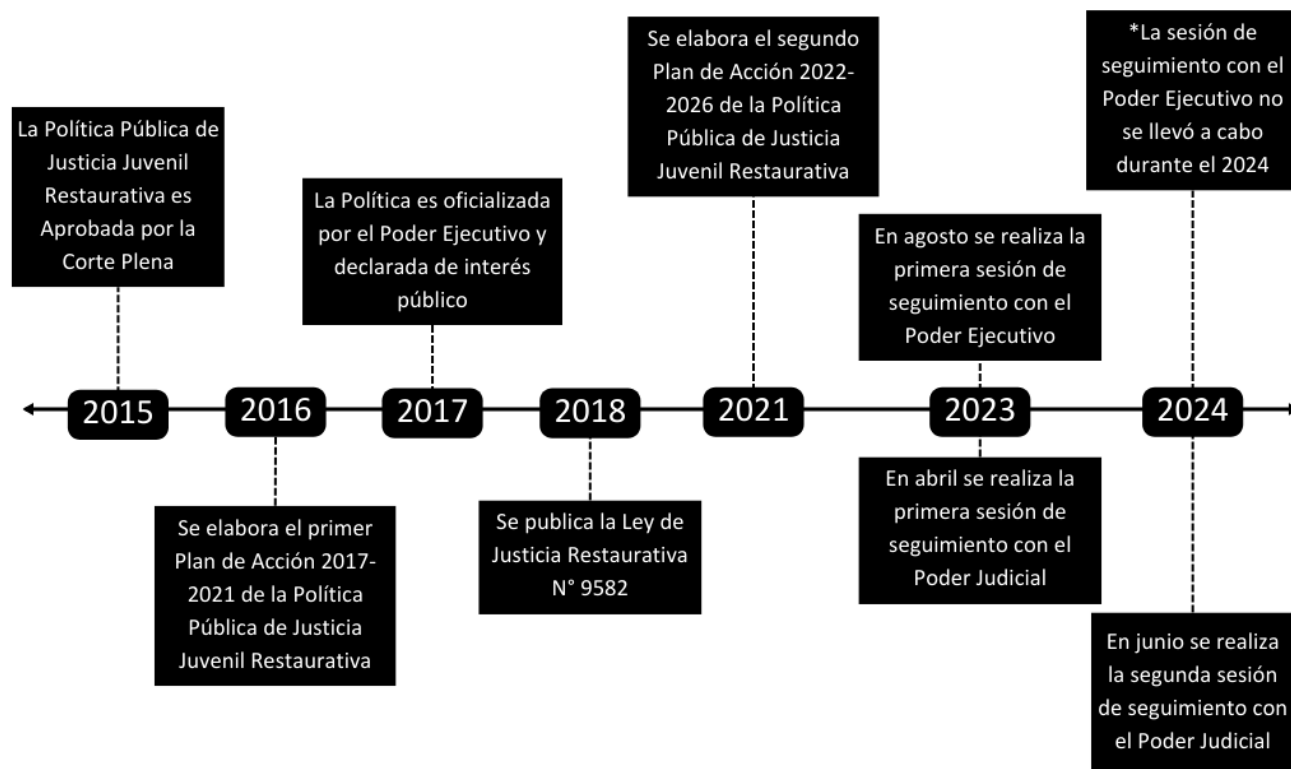
Con esta información, se entiende que el modelo de gestión del Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa se configura como un marco estructurado que define los roles, responsabilidades y mecanismos de articulación necesarios para garantizar la implementación efectiva de las acciones estratégicas tanto en el Poder Ejecutivo como en el

Poder Judicial. Las reuniones anuales de seguimiento y evaluación, adaptadas a las particularidades de cada Poder de la República, han demostrado ser un espacio clave para la retroalimentación y el ajuste continuo de la política, permitiendo que las instancias responsables mantengan un enfoque alineado con los objetivos establecidos.

La Figura 4 presenta una línea de tiempo que ilustra los momentos más relevantes en la evolución de la Política Pública y sus Planes de Acción, ofreciendo una visión cronológica que facilita la comprensión del contexto y los hitos que han marcado su implementación.

#### Figura 4

Línea de tiempo de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa y el Plan de Acción



*Nota.* Elaboración propia

#### **4.1.1 Reuniones de seguimiento del Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa**

En esta sección se detallan los hallazgos de las tres reuniones de seguimiento realizadas hasta el momento, las cuales han sido fundamentales para evaluar el progreso y los desafíos en la implementación del Plan de Acción 2022-2026. Estas reuniones representan un espacio para el intercambio de experiencias y la identificación de oportunidades de mejora entre las instituciones involucradas, permitiendo una revisión conjunta de los avances logrados y los ajustes necesarios para fortalecer el cumplimiento de los objetivos de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa.

##### **Sesiones de trabajo del Poder Ejecutivo**

Esta sección aborda las sesiones de trabajo realizadas con el Poder Ejecutivo en el marco del seguimiento al Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa. Hasta el momento, se ha llevado a cabo una primera reunión de seguimiento en agosto de 2023, en la que se revisaron avances y se identificaron desafíos clave en la implementación del plan durante el año 2022. Asimismo, como se mencionó anteriormente, se tenía programada una segunda sesión de seguimiento para el último trimestre de 2024, la cual no se concretó.

##### *Primera sesión de trabajo (agosto de 2023)*

Para contemplar el progreso durante el primer año de vigencia del Plan de Acción (2022-2026), el jueves 3 de agosto de 2023 se realiza de manera presencial, en el edificio de la Corte Suprema de Justicia, la primera sesión de trabajo con el Poder Ejecutivo. Con representación de Ministerio de Justicia y Paz, sus viceministerios (Viceministerio de Justicia y Viceministerio de Paz) y sus dependencias: Dirección Nacional de Resolución Alternativa de Conflictos (Dinarac) y Escuela de Capacitación; el Ministerio de Seguridad Pública (MSP), el Ministerio de Educación Pública (MEP); el Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ), con su Viceministerio de Juventud y el Consejo de la Persona Joven (CPJ); el Instituto Costarricense sobre Drogas (ICD); el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA); el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS); el Instituto sobre el Instituto sobre

Alcoholismo y Farmacodependencia (IAFA); el Mideplán; el *National Center for the State Courts* (NCSC)<sup>3</sup>; el Ilanud y la Oficina Rectora de Justicia Restaurativa (ORJR).

Con base en lo anotado en la agenda oficial de la reunión que fue facilitada por el Ilanud, la dinámica de esta sesión se basó en una primera ronda de intervenciones por institución del Poder Ejecutivo. Cada entidad tuvo 10 minutos para presentar sus avances, retos y oportunidades en relación con los compromisos del Plan de Acción. Las intervenciones se centraron en responder a una serie de preguntas generadoras diseñadas para evaluar el progreso y planificar los próximos pasos. A continuación, se puntualizan dichas preguntas:

- ¿Durante el primer año de ejecución de los compromisos del Plan de Acción acordados por su institución, cuáles son los principales logros y avances alcanzados?
- ¿Existen logros adicionales que no se contemplaron en las matrices del plan de acción o acciones estratégicas que contribuyen a los objetivos y metas trazadas?
- ¿Cuáles son las principales oportunidades y/o retos para lograr el cumplimiento de las acciones del presente plan?
- ¿Su institución requiere realizar cambios o ajustes a los compromisos definidos en el plan de acción actual con el fin de lograr un mayor avance en los objetivos y las metas de la Política Pública?

La sistematización de los aportes institucionales en torno a estas interrogantes se documentó en la minuta con el consecutivo 151-ORJR-2023, elaborada por la ORJR. En este documento, se recogen los avances reportados por las distintas instituciones en relación con las acciones estratégicas del plan de acción durante el año 2022, así como las áreas de oportunidad identificadas para su fortalecimiento. Seguidamente, se describen los reportes institucionales en el marco de esta primera sesión de trabajo del Poder Ejecutivo evidenciados en la minuta.

---

<sup>3</sup> Esta organización fue el brazo implementador de los recursos en el marco del Proyecto de Cooperación de Justicia Juvenil Restaurativa II fase, suscrito entre el Poder Judicial y la Embajada de los Estados Unidos de América en Costa Rica (S. F. A., comunicación personal, 18 de noviembre de 2024).

Sobre la acción estratégica del Plan de Acción "5.2.1 Implementar la Justicia Juvenil Restaurativa en fase de ejecución a partir de la aplicación del Protocolo de Justicia Juvenil Restaurativa en fase de ejecución de las Sanciones Penales Juveniles", se ha reportado un incumplimiento de la meta planteada. La expectativa era implementar la justicia restaurativa en ocho casos, sin embargo, el reporte presentado por parte de la Dirección del Nivel Penal Juvenil del Ministerio de Justicia y Paz indicó que no hubo avance alguno en esta meta, ya que no se reportaron casos en esa fase.

Este incumplimiento no solo refleja la falta de avance en una meta específica, sino que evidencia debilidades estructurales en la articulación interinstitucional, en la apropiación del protocolo por parte de los actores responsables y en la capacidad operativa para aplicar la justicia restaurativa en fases complejas como la de ejecución de sanciones. Además, expone la necesidad de fortalecer los mecanismos de seguimiento y registro, así como revisar la viabilidad real de algunas metas formuladas en el Plan de Acción.

Por otro lado, la misma Dirección reportó avances importantes en otros ejes estratégicos del plan. En el Eje 5.3, cuyo objetivo es crear enlaces interinstitucionales con entidades públicas y privadas que coadyuven en la aplicación de justicia y prácticas restaurativas en la fase de ejecución del Nivel Penal Juvenil, la meta para 2022 era establecer cinco enlaces. Los resultados fueron mucho más favorables, alcanzando 45 enlaces en el Programa de Sanciones Alternativas (PSA) y 37 en el Centro de Formación Juvenil de Zurquí (CFJZ). Asimismo, en el Eje 5.4, que se centra en la implementación de prácticas restaurativas, se estableció una meta de 60 casos. Los resultados finales incluyeron la aplicación de seis casos en el PSA, 94 en el CFJZ, y 19 prácticas restaurativas en el Centro Especializado Ofelia Vicenzi (Ceovi). Finalmente, de cara al 2023, la Dirección del Nivel Penal Juvenil destacó la proyección de un curso de capacitación sensibilizador sobre justicia restaurativa y una revisión del Protocolo de Justicia Juvenil Restaurativa, con el fin de mejorar la aplicación de las prácticas restaurativas en el país.

Por su parte, la Dinarac informó que, a través de las Casas de Justicia en las áreas II y III, se atendieron un total de 128 casos, demostrando un compromiso con la promoción de mecanismos de resolución de conflictos en distintas comunidades. Asimismo, se destacaron los

esfuerzos en capacitación mediante el desarrollo de cursos virtuales en diversas áreas, tales como Justicia Penal Juvenil, el Programa de Gestores de Paz, el Programa Convivir y el Programa Dialoguemos. Estas iniciativas fueron orientadas a fortalecer las capacidades de los actores involucrados en la resolución de conflictos y la promoción de la paz social en los territorios atendidos.

No obstante, la Dinarac identificó varios retos clave para continuar mejorando su intervención. Entre ellos, el acercamiento con el Programa de Facilitadores Judiciales, con el fin de integrar aún más la institucionalidad a las comunidades. Además, se mencionó la necesidad de ampliar la cobertura de las Casas de Justicia, proponiendo que estas lleguen una o dos veces por semana a comunidades alejadas. Finalmente, se destacó el desafío que implica la resolución de conflictos en materia indígena, pues requiere una mejor adecuación a sus particularidades culturales y marcos normativos.

En cuanto al MEP, se detallaron los avances en la sensibilización y fortalecimiento del recurso humano. En este contexto, se destacó la implementación del curso "Gestión de la Convivencia en el Territorio Educativo", el cual se enfocó en la resolución de conflictos y la aplicación de prácticas restaurativas en los centros educativos. Este curso formó parte de las acciones emprendidas para fortalecer las capacidades del personal educativo en la mediación y prevención de conflictos.

En relación con el Eje 3 del Plan de Acción, que busca la prevención del conflicto mediante la incorporación de la Justicia Restaurativa en los centros y la comunidad educativa, el MEP avanzó en la acción estratégica 3.1.3, la cual se centra en el trabajo articulado con el Centro de Resolución de Conflictos del Colegio de Profesionales en Psicología de Costa Rica y la Dirección de Vida Estudiantil. Una de las principales iniciativas desarrolladas en este marco fue la campaña "Yo te escucho", que se orienta a promover una cultura de diálogo y escucha activa dentro de las comunidades escolares; no obstante, en el informe analizado no se puntualizaron datos como cantidad de centros educativos donde se implementó o la cantidad de personas docentes capacitadas. El MEP también señaló que uno de los principales retos a futuro es garantizar que tanto el cuerpo docente como la comunidad educativa en general, conozcan y comprendan en

profundidad los principios y prácticas de la justicia restaurativa, con el fin de consolidar su aplicación efectiva en los entornos escolares.

El Viceministerio de Juventud, del MCJ reportó avances significativos en la implementación de talleres sobre prácticas restaurativas dirigidos a personas jóvenes. Durante el 2022, se realizaron un total de ocho talleres enfocados en instituciones, con miras a la publicación de una guía que facilitará la incorporación del enfoque de juventudes en estos espacios. Además, se destacó el fortalecimiento de la promoción efectiva de la participación juvenil en diversos entornos, buscando empoderar a las personas jóvenes en la toma de decisiones y en la resolución de conflictos desde una perspectiva restaurativa.

El ICD presentó un informe detallando los avances en su labor colaborativa mediante un convenio tripartito con el IAFA y el Poder Judicial. Entre las principales acciones, se mencionó la coordinación con un ente externo para la capacitación de jueces penales juveniles, así como la construcción de rutas de atención específicas y la creación de una base de datos estandarizada para facilitar la gestión de los casos. También destacaron su participación en capacitaciones tanto a nivel nacional como internacional. Como reto principal, el ICD señaló la falta de apoyo económico necesario para continuar con las capacitaciones institucionales.

El IAFA reportó su participación en la construcción de una ruta interinstitucional para la atención de personas adolescentes y adultas, así como en la elaboración de una base de datos que registra a las personas usuarias activas. También se destacó la capacitación y participación en congresos nacionales e internacionales, y el cumplimiento de las metas establecidas en cuanto a reuniones. Además, se trabajó en la articulación con la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS) y el Hospital Nacional Psiquiátrico para la toma de muestras<sup>4</sup>, y se elaboró un protocolo específico del IAFA para atender a esta población. Como principal reto, se identificó la necesidad de contar con una línea presupuestaria para garantizar la atención adecuada.

---

<sup>4</sup> La minuta 151-ORJR-2023 no especifica para qué tipo de casos se han tomado esas muestras.

El INA presentó su informe destacando varias acciones clave implementadas. Entre ellas, se mencionaron los protocolos de atención a personas en desventaja social y las directrices emitidas a al funcionariado para asegurar una adecuada atención a estas personas. Además, se ha desarrollado un sistema informático para registrar cada caso, lo cual facilita el seguimiento y control de las atenciones brindadas. Dentro de sus estrategias, se resaltó la participación en el programa “Puente al Desarrollo”, así como la atención a personas referidas específicamente por el programa de Justicia Juvenil Restaurativa. Cabe destacar que, en el año 2020, se reportaron únicamente dos casos referidos desde este programa.

El IMAS presentó su informe destacando diversas acciones realizadas en los ejes 2, 3, 5 y 6. En términos de sensibilización, formación y fortalecimiento del recurso humano, el Departamento de Desarrollo Humano ha avanzado en la creación de espacios de capacitación en Justicia Restaurativa, logrando completar 83 procesos en el 2022 y 11 al momento en que se llevó a cabo la primera sesión de trabajo, en agosto de 2023. Además, se destacó la facilitación de talleres de “Conversación no violenta” en ambos años y la iniciativa en capacitar a 30 personas funcionarias como facilitadores de prácticas restaurativas.

Al mismo tiempo, se reportó la propuesta de un reglamento interno para la resolución de conflictos y, desde el área del “Puente al Bienestar”. En cuanto al Plan Anual Institucional (PAI), el IMAS está construyendo un enfoque que atienda a grupos específicos. Finalmente, en el eje 5.3, el programa Avancemos se encarga de apoyar a adolescentes con sanciones alternativas y personas privadas de libertad.

El PANI presentó sus compromisos, destacando acciones clave como la Academia de Crianza, y la capacitación dirigida a representantes legales sobre el procedimiento del tratamiento de drogas bajo supervisión judicial restaurativa. Además, se han sensibilizado a los equipos institucionales en el uso de prácticas restaurativas y se han aplicado círculos de paz en el abordaje de conflictos familiares. También se mencionó que los Centros de Intervención Temprana buscan incorporar principios de justicia restaurativa, y se trabaja en la inclusión de justicia restaurativa a nivel de Juntas de Protección y Subsistemas Locales, con un enfoque en la comunidad y las municipalidades.

El MSP informó sobre el compromiso de avanzar cada año de la política con un 20% de capacitación en comunidades organizadas y comercios, logrando cumplir con esta meta en el primer año. Además, se abordó el tema de sensibilización en Justicia Penal Juvenil Restaurativa, a través de los agentes preventivos. También se mencionó el trabajo conjunto con Vida Estudiantil del MEP, en la capacitación de agentes y auxiliares de seguridad del MEP. Entre las oportunidades de mejora, el MSP identificó la necesidad de sensibilizar a las comunidades y de brindar atención adecuada a sus policías como personas usuarias internas.

Por último, el Mideplán, en su rol de seguimiento y acompañamiento al Poder Ejecutivo en la implementación del Plan de Acción de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa, presentó una serie de recomendaciones para fortalecer el cumplimiento de los compromisos adquiridos por las instituciones involucradas. Entre sus sugerencias, se destacó la importancia de generar esfuerzos interinstitucionales para mapear de manera más clara las acciones que las entidades públicas están realizando en relación con la política. Asimismo, este ministerio propuso la reformulación de algunas metas para alinearlas con expectativas más realistas de cumplimiento y desarrollar procesos que permitan medir los efectos de las capacitaciones impartidas. También, se recomendó la inclusión de indicadores de seguimiento que permitan evaluar el impacto positivo de dichas capacitaciones y, finalmente, se sugirió un aumento en el nivel de ambición de las metas establecidas en el Plan de Acción para asegurar su efectividad a largo plazo.

La ORJR, aunque no forma parte del Poder Ejecutivo, participó en la sesión como la entidad rectora en la materia de justicia juvenil restaurativa. Durante su intervención, la ORJR propuso capacitar en Procedimiento de Tratamiento Drogas bajo Supervisión Judicial (PTDJ) a los funcionarios del PANI y del MSP. Asimismo, sugirió a los representantes del IMAS y del INA coordinar una sesión virtual con los equipos interdisciplinarios de justicia juvenil restaurativa, con el fin de explicar cómo acceder y utilizar los servicios que estas instituciones ofrecen para fortalecer los procesos restaurativos.

El balance general refleja avances en sensibilización, capacitación y cooperación interinstitucional, pero también desafíos como ampliar la cobertura de programas y mejorar la coordinación entre instituciones. Mideplán y la ORJR recomiendan fortalecer las capacidades

institucionales y garantizar el cumplimiento del Plan de Acción mediante un monitoreo continuo. Además, la dispersión de la información en la minuta dificulta la trazabilidad y estandarización de las metas establecidas.

#### *Segunda sesión de trabajo (no concretada)*

A través de la observación participante en la sesión ordinaria del Consejo Nacional de la Niñez y la Adolescencia (CNNA) celebrada el 24 de septiembre de 2024 en la Sala Yolanda Oreamuno de Casa Presidencial, se constató que, hasta ese momento, no se había definido una fecha para la segunda sesión de trabajo del Poder Ejecutivo. Esta sesión no se llevó a cabo durante el año 2024 debido a la falta de un contexto favorable auspiciado por tensiones políticas y marcado por la dificultad de coordinar agendas y espacios.

Es importante señalar que la sesión del CNNA del 24 de septiembre del 2024 no se llevó a cabo en sustitución de la reunión de seguimiento del Poder Ejecutivo, sino que fue un espacio de trabajo independiente, en el cual el Ilanud facilitó una presentación de refrescamiento sobre los compromisos institucionales adquiridos por distintas entidades y la necesidad de coordinar esfuerzos para asegurar el cumplimiento del plan. Asimismo, el magistrado de la Sala de Casación Penal y Rector de Justicia Restaurativa del Poder Judicial, Gerardo Rubén Alfaro Vargas y líder en la implementación de los compromisos en esta materia resaltó la importancia de la Política Pública y el rol del Poder Ejecutivo en abordar los procesos de las personas jóvenes en conflicto con la ley desde un enfoque preventivo y educativo, más allá del castigo.

Durante esta sesión del CNNA, el Ilanud facilitó una presentación de refrescamiento sobre los compromisos institucionales adquiridos por las diferentes entidades y la necesidad de coordinar esfuerzos para asegurar el cumplimiento del plan. Asimismo, el magistrado de la Sala de Casación Penal y Rector de Justicia Restaurativa del Poder Judicial, Gerardo Rubén Alfaro Vargas manifestó la importancia la Política Pública y el involucramiento del Poder Ejecutivo para que se aborden los procesos de las personas jóvenes en conflicto con la ley desde la prevención y educación y no solamente desde el castigo.

Además, en esta sesión se acuerda la promoción de acciones para el cumplimiento de los compromisos del Plan de Acción. El acuerdo que consta en el acta CNNA 05-2024 menciona:

Conocido el Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa y la presentación realizada por el señor Gerardo Rubén Alfaro Vargas, magistrado rector de justicia restaurativa y la señora Silvia Freañ Alcocer del Instituto Latinoamericano de las Naciones Unidas para la Prevención del Delito y Tratamiento del Delincuente (Ilanud), se acuerda: 1. Agradecer al señor Gerardo Rubén Alfaro Vargas, magistrado rector de justicia restaurativa y a la señora Silvia Freañ Alcocer del Instituto Latinoamericano de las Naciones Unidas para la Prevención del Delito y Tratamiento del Delincuente (Ilanud) la presentación realizada. 2. Instar a las instituciones con compromisos en el Plan de Acción 2022-2026 de la política pública de justicia juvenil restaurativa a desarrollar las acciones requeridas para el cumplimiento de sus compromisos con miras a la presentación de los informes anuales de cumplimiento.

Se declara acuerdo por unanimidad de los presentes, la votación se realiza con dieciséis miembros del consejo. Por unanimidad de los presentes se declara firme el anterior acuerdo. (Consejo Nacional de la Niñez y la Adolescencia, 2024, pp. 50-51)

La ORJR, en coordinación con el Ilanud, se encuentra actualmente en el proceso de definición de agendas para proponer una fecha viable para dicha reunión. Este encuentro será crucial para dar continuidad al seguimiento y evaluación de las acciones implementadas hasta la fecha, así como para identificar cualquier ajuste o modificación que sea necesario realizar en el Plan de Acción. No obstante, durante la formulación de la Política Pública y su segundo Plan de Acción, no se definió una rectoría formal en el Poder Ejecutivo que le permita dar seguimiento y garantizar el cumplimiento de compromisos.

Al respecto, se destaca por parte de la persona entrevistada, asesora principal del Ilanud, que los trabajos enmarcados en materia de niñez y adolescencia y derechos humanos de las personas menores de edad, al involucrar aspectos sensibles como lo son: privación de libertad, medidas alternativas o personas en condición de vulnerabilidad en conflicto con la ley; lo cual representa procesos serios en el proyecto de vida de las personas, no deberían descuidarse, o

quedar a la deriva sin ningún brazo ejecutor de iniciativas de su interés, como en este caso, el Plan de Acción de la Política Pública. Lo anterior, por cuanto se recae en una contravención de la normativa suprallegal, como lo es el interés superior de la persona menor de edad y el respaldo a de acuerdos internacionales como la Convención sobre los Derechos del Niño (S.F.A., comunicación personal, 18 de noviembre de 2024).

Aunado a lo anterior, durante el proceso de entrevista con la asesora principal de este instituto, se reflexionó sobre la pertinencia de que el Ministerio de Justicia y Paz (MJP) sea la institución impulsora de este proceso de seguimiento en el Poder Ejecutivo. Lo anterior por cuanto a que la Ley Orgánica del Ministerio de Justicia y Paz menciona que es correspondencia del MJP “Actuar como órgano de enlace entre el Poder Ejecutivo y el Poder Judicial.” (Ley N° 6739, 1982). También, se destacó la firma de cartas de compromiso por las personas jefes de las instituciones responsables, en donde se adopta el plan de acción en la planificación operativa de las instituciones (S. F. A., comunicación personal, 18 de noviembre de 2024).

En este contexto, los esfuerzos del Viceministerio de Paz y el Ilanud para coordinar la segunda reunión de seguimiento con el Poder Ejecutivo han evidenciado un desafío en la vigencia práctica de las cartas de compromiso que fueron firmadas por jefes de la administración anterior, la actual administración no ha manifestado su interés en renovarlas, lo que podría dificultar la trazabilidad de los compromisos previos y afectar el cumplimiento de los objetivos a nivel país (S. F. A., comunicación personal, 18 de noviembre de 2024). Esto resulta llamativo, considerando que la Política Pública es un instrumento estratégico de Estado y ha sido declarada de interés público.

### **Sesiones de trabajo del Poder Judicial**

La dinámica de seguimiento en el Poder Judicial se lleva a cabo de manera similar a las reuniones del Poder Ejecutivo. Sin embargo, en este caso, la Unidad de Planificación del Poder Judicial, en coordinación con la ORJR y el Ilanud, ejecutan una sistematización de lo discutido en estas sesiones. Las reuniones de trabajo con el Poder Judicial destacan por su énfasis en la puntualización detallada del cumplimiento de las metas planteadas en el Plan de Acción 2022-2026. Asimismo, se recogen las reflexiones de cada uno de los despachos judiciales participantes,

quienes comparten lecciones aprendidas, logros alcanzados, desafíos enfrentados y propuestas para optimizar la implementación de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa.

Si bien las sesiones de seguimiento con el Poder Ejecutivo y el Poder Judicial comparten una misma base metodológica y estructura general, existen diferencias en la formulación de preguntas y en el enfoque específico de cada encuentro. En ambos casos, el objetivo principal es documentar avances, identificar desafíos y evaluar posibles modificaciones al Plan de Acción. Sin embargo, las preguntas no son idénticas, ya que se ajustan en cada sesión para agilizar la dinámica.

#### *Primera sesión de trabajo (abril, 2023)*

En el marco del modelo de gestión del Plan de Acción de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa, el Poder Judicial, con acompañamiento técnico del Ilanud construye un informe de evaluación. En este documento se toman los aportes que la Dirección de Planificación del Poder Judicial recopila y, se sistematizan las reflexiones que cada despacho presenta durante la reunión de trabajo. La primera sesión de seguimiento se llevó a cabo el 25 de abril de 2023 en el edificio de la Corte Suprema de Justicia.

Las sesiones de trabajo del Poder Judicial se componen de siete instancias: la ORJR, la Fiscalía Adjunta Penal Juvenil (FAPJ), el Organismo de Investigación Judicial (OIJ), la Defensa Pública, el Juzgado de Ejecución de las Sanciones Penales Juveniles (Jespj), el Departamento de Trabajo Social y Psicología (DTSP), el Tribunal de Apelación de Sentencia Penal Juvenil (Taspj) y la Escuela Judicial. Al igual que en las sesiones del Poder Ejecutivo, estos despachos u oficinas reportan sobre los avances en la ejecución de las metas, identifican áreas de mejora y proponen acciones concretas para enfrentar los desafíos que surgen durante el proceso. La participación activa de estas siete instancias promueve una visión integral del cumplimiento de la política en el Poder Judicial, permitiendo un abordaje colaborativo que fortalece la implementación de la Justicia Juvenil Restaurativa en el sistema judicial.

En cuanto a las metas delineadas a partir de las acciones estratégicas del Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa, con el apoyo de la Dirección de

Planificación del Poder Judicial, las oficinas del Poder Judicial las incorporan a sus PAO. Lo anterior, a diferencia de lo visto por parte del Poder Ejecutivo, estandariza la presentación de resultados sobre el cumplimiento de los compromisos adquiridos y en estas sesiones de trabajo, la Dirección de Planificación del Poder Judicial realiza una presentación sobre el balance en el cumplimiento de metas.

El informe de evaluación para el primer año de vigencia del plan de acción (2022) del Poder Judicial expresa un cumplimiento del 100% de las metas planificadas. Esto se desagrega en un total de 33 acciones cuyo indicador fue abordado de manera plena. Si bien esto representa un panorama acertado en cuanto al cumplimiento de compromisos, en estas reuniones de seguimiento también se desarrolla el espacio de reflexión sobre los principales desafíos y retos en torno al abordaje del Plan de Acción.

Así pues, según lo planteado en la agenda de la sesión, que fue facilitada por el Ilanud, cada despacho del Poder Judicial formó parte de la ronda de intervenciones de diez minutos para dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿Durante la ejecución de los compromisos de su oficina, cuáles son los principales retos para lograr el cumplimiento de las acciones del presente plan?
- ¿Su despacho requiere realizar cambios o mejoras al presente plan de acción, con la finalidad de lograr una mayor consolidación de la Justicia Juvenil Restaurativa?
- ¿Existen avances o logros que no están contemplados en el plan de acción original?

A partir de lo anterior, se presentan los resultados específicos por oficina, siendo la primera de ellas la ORJR. Y entre lo presentado se encuentra el acompañamiento al DTSP para evaluar los resultados del piloto de Mentoría Judicial, la elaboración de un manual de buenas prácticas para la realización de audiencias penales juveniles y la realización de reuniones anuales de coordinación con el ICD y el IAFA para un abordaje adecuado de los casos del PTDJ. Asimismo, la ORJR organizó un encuentro para capacitar y sensibilizar a personas juzgadoras en la aplicación de la Justicia Juvenil Restaurativa y llevó a cabo un seguimiento anual de las acciones implementadas por el Poder Judicial en esta materia.

Por su parte, la FAPJ destacó la importancia de la captación de casos como un elemento clave para la aplicación de la Justicia Juvenil Restaurativa, especialmente en la etapa de ejecución. Durante 2022, se realizaron reuniones bimensuales entre los equipos de ejecución y coordinación encargados de implementar el procedimiento de justicia restaurativa en esta etapa. Además, se inició la revisión y mejora del Protocolo de Justicia Juvenil Restaurativa, generando una segunda versión para abordar las dificultades identificadas en la implementación. Se llevaron a cabo capacitaciones en zonas de difícil acceso del país, donde no se cuenta con personal fiscal especializado para sensibilizar al personal en el abordaje de estos casos.

No obstante, los esfuerzos realizados, se detectó como un desafío que muchas personas ofensoras no han aceptado la aplicación del procedimiento. Además, solo 16 fiscalías del país cuentan con personal especializado en materia penal juvenil, lo que representa un obstáculo para una aplicación más eficiente de la justicia restaurativa. Es fundamental continuar trabajando en la sensibilización y formación del personal, especialmente en aquellas fiscalías donde no hay especialistas, y desarrollar una estrategia específica para la captación de casos en estas regiones.

Para el caso del OIJ, este organismo centró sus resultados del 2022 en la distribución de material alusivo al Programa de Justicia Restaurativa Penal Juvenil en sus 36 oficinas a nivel nacional, lo que permitió que las partes involucradas en los procesos penales juveniles tuvieran acceso a información clave sobre los alcances de la justicia restaurativa. Además, el OIJ organizó seis encuentros en comunidades e instituciones educativas para dar a conocer la Ley Penal Juvenil y el Programa de Justicia Restaurativa.

El OIJ identificó como reto la necesidad de contar con más personal sensibilizado en el manejo de casos de justicia restaurativa. Aunque se distribuyó material informativo en todo el país, este esfuerzo necesita complementarse con un plan de capacitación del personal para garantizar un entendimiento adecuado y la aplicación efectiva de la Justicia Juvenil Restaurativa en las comunidades.

La Defensa Pública mencionó haber asumido cinco acciones clave dentro del Plan de Acción de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa, muchas de las cuales estaban

centradas en la capacitación y sensibilización del personal en prácticas restaurativas. Durante el año 2022, se implementó una estrategia anual de capacitación en justicia juvenil restaurativa, dirigida tanto a la formación interna como a la sensibilización externa en centros educativos. A pesar de que el Plan de Acción estableció un mínimo de 25 charlas anuales en centros educativos, se superó ampliamente esta meta, logrando un total de 85 charlas en ese año.

De igual forma, la Defensa Pública también ha promovido activamente la aplicación de justicia restaurativa en la ejecución de las sanciones penales juveniles, además de identificar condiciones y situaciones que permitan el uso de prácticas restaurativas en centros de privación de libertad. Asimismo, se ha impulsado la aplicación de medidas alternas a la justicia penal juvenil mediante circulares y la incorporación de estas prácticas en las evaluaciones de desempeño de su personal. De manera adicional, se han monitoreado centros especializados para verificar las condiciones de los inmuebles y evaluar la implementación de prácticas restaurativas en dichos espacios.

Uno de los principales desafíos que enfrenta la Defensa Pública es la falta de personal especializado en justicia juvenil restaurativa en todas sus oficinas. Muchas de las oficinas son atendidas por defensores especializados en penal de personas adultas, lo que limita la capacidad de implementar eficazmente la justicia restaurativa. Además, se menciona una problemática sobre la Agenda Cronos<sup>5</sup>, que dificulta la operatividad de algunas acciones, ya que las diligencias que no son estrictamente judiciales no pueden ser registradas en dicha agenda y esto afecta el cumplimiento de las metas planteadas.

Uno de los desafíos más notables es la gestión de las responsabilidades de los defensores públicos, quienes asumen la JJR como una carga adicional a sus funciones regulares. Mientras que en el sistema de justicia para personas adultas existen plazas exclusivas de defensores dedicados a la justicia juvenil restaurativa, en el ámbito juvenil esta labor debe ser atendida en la medida

---

<sup>5</sup> La Agenda Cronos es una herramienta electrónica utilizada por los juzgados para planificar y gestionar diligencias judiciales de manera organizada, evitando conflictos en la programación de audiencias y otros eventos procesales.

que las agendas lo permitan. La persona defensora pública no solo debe asistir a audiencias y allanamientos, sino que también desempeña un papel esencial en actividades propias de la JJR, como la facilitación de charlas, el trabajo comunitario y la coordinación con familias e instituciones. En este contexto, la agenda electrónica Cronos se ha convertido en una herramienta clave. Utilizada por los juzgados para planificar y gestionar las diligencias judiciales de manera organizada, su propósito es evitar conflictos o choques entre actividades. Su administración recae exclusivamente en los propios juzgados, que registran únicamente las audiencias y eventos previamente establecidos según la planificación formal del tribunal (A.M.A., comunicación personal, 10 de enero de 2025).

Considerando su utilidad, la estructura rígida de la agenda Cronos ha limitado la posibilidad de reservar espacios para las dinámicas restaurativas. Reconociendo esta necesidad, los equipos de coordinación han dialogado con las personas juzgadoras para sensibilizarlas sobre la importancia de abrir tiempo específico para las tareas de la JJR. Como resultado, se han logrado avances modestos, incluyendo la programación de charlas con espacios reservados, evitando así que los defensores públicos se vean obligados a priorizar audiencias u otras responsabilidades. No obstante, persisten limitaciones y siempre es posible alcanzar mejores resultados. La incorporación de actividades de JJR en la agenda Cronos representa un avance, pero queda camino por recorrer para lograr una integración que permita desarrollar plenamente los objetivos restaurativos del sistema de justicia juvenil (A.M.A., comunicación personal, 10 de enero de 2025).

Por último, se destaca la necesidad de crear más espacios de trabajo y diálogo para flexibilizar los criterios de selección de casos y mejorar la tramitología interna, lo que permitiría una mayor implementación de las medidas de justicia juvenil restaurativa.

Durante el 2022, el Jespj participó activamente en reuniones periódicas interdisciplinarias de Justicia Restaurativa, enfocadas en analizar los casos en la etapa de ejecución que podrían ser incorporados al Programa de Justicia Restaurativa. Además, se realizaron capacitaciones anuales en escuelas y colegios sobre los procesos de justicia penal juvenil. Uno de los logros más destacados del primer semestre de 2022 fue la creación de un nuevo protocolo para la aplicación

de la justicia restaurativa en la fase de ejecución, en colaboración con la Fiscalía, la Defensa Pública, el personal del DSTP y el Ministerio de Justicia y Paz. Este protocolo facilitó la captación de casos, y aunque inicialmente se encontraron desafíos en la implementación de reuniones restaurativas, las capacitaciones en círculos de paz impartidas durante el segundo semestre permitieron superar muchas de las inseguridades del personal, lo que dio pie a la implementación del protocolo a partir de 2023.

Entre los avances más destacados se encuentra la presentación de propuestas relacionadas con sanciones de internamiento, un aspecto que había sido poco abordado anteriormente. Aunque hasta la fecha no se ha concretado ningún caso, el juzgado ha mostrado un aumento en la propuesta de casos y en la participación en reuniones, habiéndose realizado 22 reuniones durante el 2022 y programado otras 12 para 2023. El trabajo en conjunto con la Fiscalía y la Defensa Pública ha sido fundamental para el análisis de los casos en ejecución, considerando que muchas de las discusiones y análisis no se reflejan en los datos cuantitativos.

El juzgado ha mantenido sus charlas de alfabetización en colegios sobre el proceso penal juvenil y sus leyes clave. Entre sus principales retos, destaca la escasez de guías normativas, ya que la Ley Penal Juvenil solo cuenta con un artículo sobre ejecución, lo que exige revisiones continuas del nuevo protocolo. Además, resalta la necesidad de un cambio de visión en la justicia restaurativa, priorizando la participación de la víctima, ya que tradicionalmente se ha centrado en la persona ofensora. También enfrenta el desafío de fortalecer redes de apoyo para las víctimas, lo que facilitaría una mayor captación de casos y un enfoque más equilibrado.

Durante el año 2022, el DTSP logró mantener la presencia de personal profesional en todas las jurisdicciones donde se atiende la materia de Justicia Juvenil Restaurativa a nivel nacional. El equipo interdisciplinario de Ejecución de la Pena también se dedicó a atender a las personas afectadas, participando activamente en actividades de capacitación y sensibilización. Además, se llevó a cabo una actividad semestral para fortalecer la Red de Apoyo, en coordinación con los equipos interdisciplinarios de Justicia Juvenil Restaurativa en cada jurisdicción, lo que permitió que los equipos psicosociales promovieran la justicia restaurativa en sus respectivas áreas.

El DTSP cuenta con 22 profesionales de Trabajo Social y Psicología encargados de la justicia restaurativa a nivel nacional, de los cuales 17 se dedican a la justicia juvenil. Sin embargo, estos profesionales también manejan casos de justicia penal para adultos, lo que fragmenta el recurso humano y limita la capacidad de atención especializada en justicia juvenil. Este desafío se ha abordado distribuyendo los equipos interdisciplinarios en 22 jurisdicciones, lo que requiere una alta capacidad de organización para maximizar el uso de los recursos y cumplir con las responsabilidades asignadas.

No obstante, el compromiso del personal, el DTSP enfrenta importantes limitaciones presupuestarias. No siempre se dispone de recursos para traslados, materiales didácticos, o incluso para organizar actividades con las redes de apoyo comunitario. Los profesionales frecuentemente tienen que utilizar sus propios recursos para cubrir estas necesidades. El agotamiento y la fatiga del personal son palpables, y la disponibilidad limitada de vehículos y otros recursos materiales dificulta la planificación y ejecución de las tareas diarias. Esta situación requiere una revisión de las condiciones laborales para garantizar que los esfuerzos en la implementación de la justicia restaurativa no se vean comprometidos por la falta de apoyo logístico y financiero.

Los resultados del Taspj para el 2022 se centraron en la capacitación de su personal y en la valoración de la aplicación del proceso restaurativo en sede de ejecución. Se promovió activamente la cultura de Justicia Restaurativa en ámbitos administrativos y disciplinarios, y se definió el perfil adecuado para la aplicación de la justicia restaurativa en la fase de ejecución. Sin embargo, al momento de realizar la sesión de trabajo, en abril de 2023, los indicadores se mantuvieron en cero debido a que el tribunal solo conoce los casos que las partes llevan en alzada, lo cual ha mostrado un descenso en las apelaciones de Penal Juvenil. Esta disminución podría reflejar el éxito de la justicia restaurativa o de soluciones alternativas, como suspensiones de proceso a prueba o conciliaciones.

Para ajustar el rol del Taspj en la implementación de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa y su Plan de Acción, se hizo una readecuación en los indicadores del PAO en

coordinación con la Dirección de Planificación del Poder Judicial y la ORJR. Estos ajustes permiten visibilizar mejor la función del tribunal en el control de los casos apelados.

La Escuela Judicial ha jugado un papel clave en la formación del personal judicial. Durante el 2022, se consolidó un programa formativo robusto en coordinación con la ORJR, lo que permitió la creación y ejecución de cursos especializados en la materia. Entre los logros más importantes se destacan la implementación del 100% de los cursos programados, como el Curso Macro de Justicia Restaurativa y el Curso Autónomo de Justicia Restaurativa, además de la superación de las metas establecidas con la incorporación de nuevas acciones formativas aprobadas por el Consejo Directivo.

Asimismo, se desarrollaron talleres enfocados en fortalecer las competencias blandas de los equipos de Justicia Restaurativa, como inteligencia emocional, negociación y comunicación asertiva. Estos conversatorios evolucionaron en talleres que se programaron para ser facilitados durante 2023, tanto en San José como en Liberia, lo que refleja una expansión geográfica de la oferta formativa. Adicionalmente, la Escuela Judicial ha retomado el curso de Justicia Restaurativa en Comunidad, que había sido suspendido temporalmente debido a la pandemia, lo que amplía las oportunidades de formación.

Uno de los principales desafíos para la Escuela Judicial es la necesidad de ampliar y fortalecer el equipo docente especializado en Justicia Restaurativa, lo cual es limitado por la falta de personas docentes con competencias en esta área. Además, se enfrenta la dificultad de contar con disponibilidad de recursos para otorgar permisos a las personas docentes, especialmente cuando se trata de jueces y juezas que participan de manera voluntaria en las capacitaciones, recargando su trabajo para garantizar que la formación no se detenga.

#### *Segunda sesión de trabajo (junio, 2023)*

En el marco de la segunda sesión de seguimiento del Plan de Acción de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa, el Poder Judicial, nuevamente con el acompañamiento técnico del Ilanud, consolidó un informe de evaluación que recoge los avances alcanzados y las reflexiones generadas por cada despacho involucrado en la implementación de la política. La

reunión se celebró el 4 de junio de 2024 en el Salón Servidor Judicial de la Corte Suprema de Justicia, con la participación de las mismas siete instancias clave: la ORJR, la FAPJ, el OIJ, la Defensa Pública, el Jespj, el DTSP, el Taspj y la Escuela Judicial. Al igual que en la primera sesión, cada despacho reportó sobre los avances en la ejecución de las metas planteadas para el año en curso y, bajo la coordinación de la Dirección de Planificación del Poder Judicial, los resultados fueron incorporados en sus respectivos PAO.

En cuanto al balance presentado, se destacaron importantes avances en varias de las acciones estratégicas del Plan de Acción 2022-2026. Sin embargo, también se generaron espacios de reflexión en torno a los desafíos identificados durante la implementación. Cada oficina expuso, a través de intervenciones programadas, los principales retos enfrentados, las posibles mejoras al plan de acción, así como hitos significativos no contemplados inicialmente. Esta dinámica permitió una discusión colaborativa que refuerza el compromiso de las distintas instancias en el cumplimiento de las metas trazadas. Las preguntas generadoras utilizadas en esta sesión similares a las planteadas durante la reunión de seguimiento ejecutada en el año 2023:

- ¿Cuáles son los principales retos para lograr el cumplimiento de las acciones del presente plan?
- ¿Su despacho requiere realizar cambios o mejoras al presente plan de acción, con la finalidad de lograr una mayor consolidación de la Justicia Juvenil Restaurativa?
- Mencione dos o tres hitos que ha identificado en el marco de la implementación del plan de acción.

En este caso, la ORJR logró avances clave en la implementación de la justicia juvenil restaurativa. Se capacitó y sensibilizó al personal judicial a nivel nacional e internacional, mejorando la aplicación de los principios restaurativos. También se promovió el uso de la Justicia Restaurativa en comunidades, mediante charlas en escuelas, colegios y talleres para jóvenes en centros de atención institucional. Además, se desarrollaron proyectos de cooperación internacional que fortalecieron las capacidades del sistema. La ORJR dio seguimiento a los equipos interdisciplinarios y elaboró informes cualitativos y cuantitativos que permitieron una

mejor toma de decisiones estratégicas. Estos esfuerzos consolidan el compromiso de la ORJR en fortalecer el enfoque restaurativo dentro del Poder Judicial.

Los procesos de capacitación han sido una prioridad constante para la FAPJ. Durante la inducción del personal nuevo y la formación continua de los colaboradores, se ha compartido material clave sobre Justicia Juvenil Restaurativa. Además, la FAPJ ha desarrollado charlas socioeducativas en centros educativos, permitiendo una mayor divulgación de los procedimientos restaurativos y una interacción directa con actores relevantes. En línea con las dinámicas anteriores, se ha mantenido el repaso del protocolo de justicia juvenil restaurativa en su fase de ejecución, y se ha brindado soporte para fortalecer la red de apoyo a víctimas, especialmente en la evaluación de la captación de casos y la firma de consentimientos de las personas ofendidas.

Un logro significativo de la FAPJ ha sido la realización de sesiones bimensuales con los equipos encargados de ejecutar la justicia restaurativa y de coordinar su implementación, lo que ha facilitado una gestión más efectiva. Para 2024, se prevé un cumplimiento del 100% en tres de las seis metas establecidas, reflejando un avance considerable en la ejecución del Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa.

Sin embargo, persisten retos como la falta de personal especializado y de recursos presupuestarios, que siguen afectando la captación de casos y la correcta implementación del plan. Esta situación es particularmente evidente en zonas como Corredores, donde los desplazamientos largos limitan la presencia del personal. A pesar de la motivación del equipo, las restricciones de tiempo y recursos han complicado la aplicación efectiva de los procedimientos restaurativos. Sin embargo, la FAPJ valora los beneficios de la justicia restaurativa, que sigue mostrando resultados positivos pese a las dificultades.

El OIJ ha centrado su intervención en la información y comunicación sobre la justicia juvenil restaurativa, implementando un procedimiento para notificar a la Fiscalía sobre los casos que podrían beneficiarse de este enfoque. Además, se ha coordinado con la ORJR para distribuir el protocolo de Justicia Restaurativa en todas sus delegaciones a nivel nacional, asegurando que el personal esté informado y alineado con los lineamientos de la Política Pública.

Pero el OIJ también enfrenta retos importantes, como la falta de material en formato digital, lo que dificulta la divulgación ágil de información. Asimismo, la escasez de personal especializado limita tanto la realización de charlas fuera de San José como la calidad de las investigaciones en las delegaciones, donde los casos juveniles suelen ser asumidos por personal no especializado. Como recomendación, se destaca la necesidad de aumentar la disponibilidad de material digital y de personal capacitado para mejorar la comunicación y la implementación efectiva de los procesos restaurativos.

La Defensa Pública ha mantenido un compromiso constante con la capacitación de su personal, en particular a través del programa de sensibilización en justicia juvenil restaurativa, que ha permitido a las personas defensoras mantenerse actualizadas frente a los desafíos socioeconómicos que afectan a la población menor de edad. Se contabilizó un cumplimiento pleno de las metas operativas que fueron planteadas, y al momento de efectuar esta sesión de seguimiento ya se reportaba un 50% de lo establecido para el año 2024.

No obstante, estos logros, uno de los principales retos que enfrenta la Defensa Pública es la dificultad para armonizar los lineamientos del Plan de Acción 2022-2026 con la Agenda Cronos. Este conflicto en la programación de capacitaciones ha generado inconvenientes para encontrar espacios adecuados en las agendas de las personas defensoras, lo que puede llevar a la reprogramación o cancelación de actividades, afectando el funcionamiento y la percepción del Poder Judicial. Adicionalmente, los casos restaurativos suelen ser más complejos y demandan más tiempo que otros, lo que ha generado una sobrecarga en las labores de las y los defensores, afectando su capacidad de atención oportuna.

En este contexto, la Defensa Pública considera necesario que el Poder Judicial revalore los tiempos de dedicación a la justicia penal juvenil, reconociendo la complejidad de estos casos y ajustando los esquemas actuales para permitir una gestión más efectiva. También se recomienda una mayor visibilidad y apoyo a las defensoras y defensores que manejan estos casos, además de replantear el acceso a la justicia restaurativa para personas con múltiples causas, a fin de brindarles un control especializado y el apoyo adecuado en coordinación con otras organizaciones.

El Jespj ha mostrado un progreso destacado en la capacitación de su personal, incluyendo la formación continua en justicia restaurativa para quienes ingresan. Además, ha sido fundamental en el desarrollo del protocolo para la aplicación de esta justicia en la etapa de ejecución de sanciones penales juveniles. Para junio de 2024, ya había cumplido con una de sus metas operativas, y la segunda muestra un avance superior al 50%.

Sin embargo, uno de los principales retos que enfrenta el Jespj es la naturaleza de los casos que llegan a su conocimiento. Dado que la mayoría de las causas en penal juvenil se resuelven mediante soluciones alternas o justicia restaurativa, los casos que ingresan al Jespj suelen estar relacionados con delitos graves, que por disposición legal están excluidos del proceso restaurativo. Esto limita la capacidad del Jespj para aplicar la justicia juvenil restaurativa en un número significativo de casos, restringiendo su intervención a una pequeña parte del total.

El Jespj señala que sus metas se han cumplido dentro del marco del Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa, por lo que no propone cambios sustanciales. No obstante, subraya la dinámica actual de los casos, ya que la mayoría se resuelve con mecanismos alternos, dejando al Jespj los casos más graves, lo que representa una barrera para la aplicación de la justicia restaurativa en su jurisdicción.

El DTSP ha designado personal profesional para atender las jurisdicciones que cubren justicia juvenil restaurativa a nivel nacional, contando con 22 profesionales que abarcan diversas materias penales. No obstante, aunque existen 21 equipos interdisciplinarios a nivel nacional que trabajan en penal juvenil, estos equipos no son exclusivos para justicia juvenil restaurativa, lo cual afecta su dedicación especializada. Aun así, estas limitaciones, el DTSP ha participado activamente en actividades de capacitación semestrales que abordan temas de género, comunidades indígenas y colaboraciones interinstitucionales. Además, se destaca su involucramiento en eventos como la conmemoración del día de la alfabetización preventiva en materia penal juvenil, lo que ha permitido una mayor proyección de la justicia restaurativa en centros educativos.

Entre los principales retos que enfrenta el DTSP está la organización de la agenda de sus profesionales, quienes deben dividir su tiempo entre penal juvenil y penal adulto, lo que implica una carga de trabajo considerable, sumada a los constantes traslados a distintas regiones del país. Esta situación también dificulta la implementación de acciones para fortalecer la red de apoyo interinstitucional y la promoción de la justicia juvenil restaurativa, especialmente en comunidades distantes. Otro desafío es la falta de una unidad interna de capacitación, lo que obliga al DTSP a depender de la coordinación con otras áreas del Poder Judicial y otras instituciones para cumplir con los compromisos del Plan de Acción 2022-2026.

El DTSP sugiere la creación de más espacios de sensibilización para promover el trabajo en equipo y el autocuidado entre los equipos interdisciplinarios, reconociendo que la saturación de las agendas es un obstáculo constante. La sensibilización es vista como una necesidad crucial para que el personal judicial aplique adecuadamente la justicia juvenil restaurativa, por lo que fortalecer estas áreas sigue siendo una prioridad para el departamento.

En 2023, el TASPJ alcanzó el 100% de sus metas y, para junio de 2024, había cumplido el 50% de sus objetivos. Ha impulsado la visibilización de la justicia restaurativa mediante elementos gráficos y un mecanismo de comunicación que explica sus procesos e implicaciones. Además, ha promovido charlas y material informativo para fortalecer el conocimiento sobre esta vía dentro del sistema judicial y la comunidad.

Se ha identificado un descenso en el ingreso de apelaciones, atribuible en parte al aumento de casos resueltos mediante justicia restaurativa. Si bien esta tendencia limita el volumen de casos manejados por el Tribunal, también evidencia el fortalecimiento de soluciones alternativas que promueven resultados restaurativos.

El TASPJ enfrenta una reducción de casos debido a la aplicación de soluciones alternativas en instancias previas. En 2023, se identificó un caso donde no se implementó la justicia restaurativa pese a su viabilidad, evidenciando la necesidad de fortalecer la intervención temprana. Además, el Tribunal ha señalado que el consumo problemático de sustancias dificulta el cumplimiento de sanciones, como ocurrió en casos donde la falta de voluntariedad y las

recaídas obstaculizaron los procesos. Por ello, sugiere coordinar con el IAFA u otras entidades especializadas para aplicar tratamientos supervisados que aborden estos factores de manera integral.

El Tribunal recomienda sensibilizar al personal judicial sobre los protocolos de justicia restaurativa y las Reglas de Brasilia<sup>6</sup> para asegurar un acceso equitativo a la justicia para las personas menores de edad en condición de vulnerabilidad. Esta capacitación debe resaltar la relación entre justicia restaurativa y el cumplimiento de las Reglas de Brasilia, con el fin de fortalecer el acceso a una justicia inclusiva y garantizar que los procesos restaurativos se consideren parte de un abordaje integral y accesible.

Desde la Escuela Judicial se han implementado esfuerzos significativos para posicionar la Justicia Juvenil Restaurativa como un tema prioritario en su oferta formativa. Las siete metas operativas asignadas para 2023 han sido alcanzadas en su totalidad, con un enfoque especial en cursos y talleres que van desde los aspectos básicos hasta el fortalecimiento de competencias específicas, como la inteligencia emocional y la comunicación asertiva en equipos de Justicia Restaurativa. La ejecución completa de estas actividades refleja el compromiso de la Escuela Judicial en asegurar que el personal judicial reciba una formación integral, fortaleciendo no solo sus competencias técnicas, sino también sus habilidades interpersonales y de manejo de conflictos.

En cuanto a los retos y oportunidades, uno de los desafíos es asegurar la participación del personal judicial en las actividades programadas, ya que muchos de los cursos y talleres se llevan a cabo fuera del horario laboral, dificultando la disponibilidad del personal. Una propuesta para

---

<sup>6</sup> Las Reglas de Brasilia sobre Acceso a la Justicia para Personas en Condición de Vulnerabilidad fueron aprobadas en la XIV Cumbre Judicial Iberoamericana en 2008. Estas reglas establecen un marco que garantiza que personas en situaciones de vulnerabilidad, como menores, víctimas de violencia, migrantes y personas con discapacidad, entre otros grupos, puedan acceder plenamente al sistema de justicia. Además, estipulan que el sistema judicial debe adoptar medidas especiales de protección para asegurar la igualdad en el acceso y el trato justo de estas personas en los procesos judiciales (Cumbre Judicial Iberoamericana, 2008). La Justicia Juvenil Restaurativa resulta relevante en esta temática, como una estrategia valiosa para el abordaje de la justicia penal juvenil desde la interseccionalidad.

superar este obstáculo sería la implementación de un sistema de suplencias que permita cubrir las funciones del personal que está en formación, garantizando una asistencia continua y efectiva.

A nivel institucional, la Escuela Judicial menciona la creación de un plan estratégico de capacitación es una oportunidad para unificar y estructurar la formación en todas las unidades judiciales. Este plan permitiría optimizar los recursos y alinear los esfuerzos de capacitación con las necesidades estratégicas del Poder Judicial, asegurando así una cobertura más amplia y coherente en temas de Justicia Juvenil Restaurativa.

Las reuniones de seguimiento del Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa son la representación tangible del modelo de gestión y han permitido monitorear el avance en el cumplimiento de los compromisos institucionales, identificar retos operativos y estratégicos, y promover la mejora continua a través de la reflexión conjunta. Estos encuentros han evidenciado tanto los logros alcanzados como las áreas que requieren mayor articulación y recursos, consolidándose como espacios fundamentales para fomentar la coordinación interinstitucional y fortalecer la implementación efectiva de la política.

El análisis de estos insumos permite identificar oportunidades de mejora, riesgos políticos, económicos y operativos que impactan la sostenibilidad del Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa. Esta evaluación es valiosa para la construcción de la propuesta de fortalecimiento del modelo de gestión, dado que proporciona una base empírica para diseñar mecanismos más robustos de coordinación interinstitucional. Asimismo, permite optimizar los procesos de monitoreo y seguimiento, alineándolos con las mejores prácticas de gestión pública y los principios de la justicia restaurativa, lo que contribuye al logro efectivo de sus objetivos y a la consolidación de la política como una herramienta estratégica de desarrollo social y acceso a la justicia.

Con el fin de sistematizar los hallazgos derivados de las sesiones de seguimiento del Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa, a continuación, se presenta un cuadro que resume los principales aspectos abordados en cada encuentro. La tabla distingue entre las sesiones de trabajo realizadas en el Poder Ejecutivo y el Poder Judicial,

especificando la fecha de cada reunión, los actores participantes, los principales resultados obtenidos y las oportunidades de mejora identificadas. Esta síntesis permite visualizar los avances en la implementación del Plan de Acción, así como los desafíos pendientes que requieren atención para fortalecer la gestión y el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

**Tabla 3**

Resumen de sesiones de seguimiento del Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa.

Poder de la República	Sesión	Fecha	Actores/instancias participantes	Principales resultados	Oportunidades de mejora
Poder Judicial	Primera sesión de seguimiento	25 de abril del año 2023	ORJR, FAPJ, OIJ, Defensa Pública, Jespj, DTSP, Taspj, Escuela Judicial, Ilanud.	Evaluación del cumplimiento de metas 2022; cumplimiento del 100% de los compromisos; reflexión sobre retos y aprendizajes.	Mayor especialización del personal en justicia restaurativa; reforzar la articulación con otras instancias.
Poder Judicial	Segunda sesión de seguimiento	4 de junio del año 2024	ORJR, FAPJ, OIJ, Defensa Pública, Jespj, DTSP, Taspj, Escuela Judicial, Ilanud.	Evaluación del cumplimiento de metas 2023; cumplimiento del 100% de compromisos; apoyo de las autoridades del PJ; fortalecimiento del proceso de capacitación y consolidación	Falta de recursos económicos; faltante de recurso humano especializado.

Poder de la República	Sesión	Fecha	Actores/instancias participantes	Principales resultados	Oportunidades de mejora
				de estrategias de seguimiento.	
Poder Ejecutivo	Primera sesión de seguimiento	3 de agosto del año 2023	ORJR, Ministerio de Justicia, ICD, INA, IMAS, MJP, IAFA, ICD, MCJ, CPJ, MEP, Dinarac, PANI, MSP, NCSC, Mideplán, ORJR, Ilanud.	Presentación de avances de cada institución; identificación de desafíos en la implementación del Plan de Acción.	Metas sin alcanzar (eje 5.2); articulación interinstitucional (cooperación entre las instituciones); sensibilización en el ámbito educativo; asegurar recursos financieros para la sostenibilidad de las iniciativas.
Poder Ejecutivo	Segunda sesión de seguimiento (no realizada)	NA	NA	NA	NA

#### **4.2 Actores responsables del modelo de Gestión del Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa**

En esta sección, se presentan los actores clave que intervienen en el seguimiento y ejecución del Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa, como parte de una interpretación integrada de los puntos previamente analizados. A partir de la descripción del modelo de gobernanza expuesta en capítulos anteriores, se identifican tanto las instituciones como las oficinas específicas del Poder Ejecutivo y el Poder Judicial que participan activamente en la implementación y monitoreo de esta política.

Dado que la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa es un instrumento de Estado que compromete tanto al Poder Ejecutivo como al Poder Judicial dentro del sistema de justicia de Costa Rica, naturalmente, la coordinación entre estos actores es diferente. Así, resulta oportuno separar el análisis por cada uno de los poderes de la República. Por otro lado, en el marco del abordaje de la región latinoamericana, desde el Ilanud se destaca que el modelo de Justicia Restaurativa que sigue Costa Rica es diferente a otros países de la región, esto debido a que la normativa en Penal Juvenil se considera como un modelo para otros países; destacando la formación que se da desde la Escuela Judicial, la conformación de equipos interdisciplinarios y la facilitación de reuniones restaurativas desde la Fiscalía (S.F.A., comunicación personal, 18 de noviembre de 2024).

La representación de actores del Poder Ejecutivo está compuesta por ministerios e instituciones que inciden directamente en la atención a personas jóvenes en conflicto con la ley penal, a través de programas, políticas o servicios específicos. Entre ellos, destacan el Ministerio de Justicia y Paz (MJP), como rector del sistema penitenciario juvenil, y el Consejo de la Persona Joven (CPJ), que promueve la paz social mediante programas orientados a jóvenes. Adicionalmente, instituciones como el Patronato Nacional de la Infancia (PANI) y el Ministerio de Educación Pública (MEP) juegan roles fundamentales en la prevención, intervención y reinserción de esta población. En el Plan de Acción 2022-2026 se incluyó al Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) como una nueva institución con compromisos adquiridos en el marco de la Política Pública (S.F.A., comunicación personal, 18 de noviembre de 2024).

Por su parte, el Poder Judicial agrupa a las dependencias responsables del tratamiento judicial de las personas jóvenes infractoras. Entre ellas, la Fiscalía Adjunta Penal Juvenil (FAPJ) y el Departamento de Trabajo Social y Psicología (DTSP), que lidera las unidades de justicia restaurativa, son clave para la implementación del modelo restaurativo en el ámbito penal. Además, organismos como el Juzgado de Ejecución de las Sanciones Penales Juveniles y el Tribunal de Apelación de Sentencia Penal Juvenil (Taspj) aseguran el cumplimiento de las sanciones bajo los principios de justicia restaurativa.

La Dirección de Planificación del Poder Judicial representa un enlace vital en la gestión del Plan de Acción estudiado, desde esta dirección se ha creado un sistema electrónico que vincula las Políticas Públicas que involucran a este poder de la república con la planificación operativa de las instancias responsables (J. C. A., comunicación personal, 24 de enero de 2025). En este sentido, la Política Pública y el Plan de Acción estudiados en el presente trabajo final de graduación están sistemáticamente incorporadas en la planeación operativa de los despachos citados anteriormente.

Lo anterior, facilita enormemente el seguimiento y control de las metas y compromisos adquiridos en el Poder Judicial y permite la intervención de la ORJR cuando se identifica un potencial riesgo de cumplimiento en las metas. De esta manera, el Poder Judicial ha garantizado el cumplimiento pleno de las metas desde la aprobación del Plan de acción (J. C. A., comunicación personal, 24 de enero de 2025).

Por su lado, como organización rectora en planificación nacional para el desarrollo dentro del Poder Ejecutivo, su función principal está respaldada por la Ley de Planificación Nacional (Ley 5525). Esta normativa establece a Mideplán como el órgano encargado de coordinar y articular los procesos de planificación estratégica en todas las instituciones del Estado, asegurando su alineación con las políticas públicas nacionales. No obstante, Mideplán no posee rectoría formal sobre esta política pública, sino que representa un apoyo para el Poder Ejecutivo en el seguimiento de los compromisos del Plan de Acción. De hecho, el Mideplán no posee competencia legal que le vincule obligatoriamente con la formulación, evaluación o seguimiento

de las políticas públicas, más desarrolla un papel de asesoría, principalmente en la formulación (R. M. S., comunicación personal, 09 de enero de 2025).

Por otra parte, aunque el ICD ha sido considerado como un actor relevante en el modelo de gestión y ha participado activamente en las reuniones anuales del plan descritas en la sección anterior, no se le ha asignado formalmente la responsabilidad de ejecutar acciones estratégicas específicas dentro del Plan de Acción 2022-2026.

En el contexto del Poder Judicial, esta dirección cumple la función de ser la contraparte responsable de contabilizar y monitorear los avances alcanzados por los distintos despachos judiciales en relación con las metas planteadas en el Plan de Acción de la PPJR. Su labor es esencial para consolidar los reportes de cumplimiento y evaluar el progreso institucional en la implementación del modelo de justicia restaurativa.

Si bien el Ilanud no posee una obligación legal ni disposición formal para dar seguimiento a la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa ni a su Plan de Acción, ha desempeñado un papel crucial en el avance de los compromisos adquiridos. Esta organización intergubernamental ha colaborado voluntariamente con las instituciones del Poder Ejecutivo y del Poder Judicial de Costa Rica, destacándose por su liderazgo en la elaboración de metodologías para las sesiones anuales de seguimiento, así como en la facilitación y organización de. Su apoyo ha sido fundamental para garantizar la continuidad de las acciones y la rendición de cuentas entre las instituciones involucradas. Además, fue el principal gestor en la construcción del Plan de Acción, colaborando con la asistencia técnica durante el proceso y acompañando a las instituciones con los aspectos teóricos de Justicia Restaurativa y metodológicos en la construcción del plan de acción (S.F.A., comunicación personal, 18 de noviembre de 2024).

La Tabla 3 presentada a continuación tiene como objetivo identificar y categorizar los actores institucionales responsables de la implementación, seguimiento y ejecución del Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa. Los actores se han clasificado en dos grandes bloques: el Poder Ejecutivo y el Poder Judicial, a partir de sus competencias y funciones relacionadas con la gestión del plan.

Cabe resaltar que el Ilanud, como organización intergubernamental, no se categoriza en ninguno de los dos bloques, pero es la organización contraparte que coordina con ambos poderes. Por su parte, el Mideplán participó en la formulación del Plan de Acción 2022-2026 asesorando al Ilanud en la confección del documento, pero no posee competencias en la evaluación o seguimiento del plan de acción (R. M. S., comunicación personal, 09 de enero de 2025).

**Tabla 4**

Actores responsables del modelo de gestión del Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa.

<b>Poder Ejecutivo</b>		<b>Poder Judicial</b>	
<b>Mideplán</b>	<b>Ministerio de Justicia y Paz (MJP):</b> Viceministerio de Paz (Vicepaz), Dirección de Promoción de la Paz y Convivencia Ciudadana (Digepaz), Dirección Nacional de Resolución Alternativa de Conflictos (Dinarac), Programa de Sanciones Alternativas, Coordinación del Nivel Penal Juvenil	<b>Dirección de Planificación del Poder Judicial</b>	<b>Oficina Rectora de Justicia Restaurativa (ORJR)</b>
	<b>Ministerio de Seguridad Pública (MSP):</b> Dirección General de Fuerza Pública		<b>Fiscalía Adjunta Penal Juvenil (FAPJ)</b>
	<b>Ministerio de Cultura y Juventud:</b> Consejo de la Persona Joven (CPJ), Programa de Promoción de la Paz Social con Personas Jóvenes		<b>Organismo de Investigación Judicial (OIJ)</b>
	<b>Patronato Nacional de la Infancia (PANI):</b> Departamento de Recursos Humanos, Gerencia Técnica, Direcciones Regionales, Oficinas Locales, Centros de Intervención Temprana		<b>Defensa Pública</b>
	<b>Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia (IAFA)</b>		<b>Juzgado de Ejecución de las Sanciones Penales Juveniles</b>
	<b>Ministerio de Educación Pública (MEP):</b> Despacho ministra de Educación, Despacho viceministra Académica, Dirección de Vida Estudiantil Dirección de Asuntos Internacionales y Cooperación Contraloría de Derechos Estudiantiles		<b>Departamento de Trabajo Social y Psicología (DTSP):</b> Unidad de Justicia Restaurativa
	<b>Instituto Nacional de Aprendizaje (INA):</b> Asesoría de Comunicación, Asesoría de Desarrollo Social		<b>Tribunal de Apelación de Sentencia Penal Juvenil (Taspj)</b>
	<b>Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS):</b> Subgerencia de Desarrollo Social		<b>Escuela Judicial</b>
	<b>Instituto Costarricense Sobre Drogas (ICD)</b>		
<b>Ilanud</b>			

## 5 CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES

---

El presente capítulo. Se ofrece una reflexión integrada sobre los hallazgos y su relación con los objetivos planteados, enfatizando los logros alcanzados, las áreas que requieren fortalecimiento, así como los desafíos operativos, estratégicos y políticos identificados. Este apartado sienta las bases para la propuesta de fortalecimiento, presentada en el siguiente capítulo, con el propósito de promover un modelo de gestión más coordinado, eficiente y orientado a resultados.

A partir del acercamiento con los actores protagonistas del Plan de Acción, se ha determinado que el modelo de gestión representa una dinámica valiosa que permite el seguimiento de las metas establecidas en el instrumento, proporcionando un mecanismo estructurado para la revisión periódica del avance de los compromisos y la identificación de áreas de mejora. Este modelo facilita la toma de decisiones informadas mediante la sistematización de información relevante, lo que, a su vez, impulsa una cultura de responsabilidad institucional y colaboración intersectorial.

Sin embargo, su efectividad depende del nivel de articulación y compromiso de las entidades involucradas, así como de la disponibilidad de recursos técnicos, financieros y humanos para sostener los procesos de monitoreo y evaluación. Estas características lo convierten en un pilar fundamental para la gobernanza efectiva del Plan de Acción, facilitando adaptaciones estratégicas en función de las lecciones aprendidas y el contexto dinámico de su implementación.

La falta de una segunda sesión de trabajo con el Poder Ejecutivo durante el 2024 evidencia las vulnerabilidades del modelo de gestión frente a la coordinación interinstitucional y la transición administrativa. Esta ausencia compromete la capacidad de monitorear el avance de las acciones estratégicas e identificar de manera conjunta los ajustes necesarios para fortalecer la implementación.

La Justicia Juvenil Restaurativa es un tema de interés para Costa Rica, dado que su correcta aplicación incide directamente en la disminución de la reincidencia, la reinserción social efectiva

de las personas jóvenes en conflicto con la ley y la reparación del daño a las víctimas, lo que promueve la cohesión social y fortalece la paz social. Además, se visualiza como una iniciativa interesante para contrarrestar el incremento de la población carcelaria, no solo en el país, sino también en Latinoamérica. Al reconocer que la criminalidad juvenil afecta, tanto al sistema de justicia como a las estructuras sociales y comunitarias, la política pública debe abordar de manera integral las acciones de ambos poderes de la República: Judicial y Ejecutivo.

El primero de ellos, el Poder Judicial encargado de la administración de justicia, requiere de herramientas procesales y técnicas especializadas para aplicar prácticas restaurativas. El segundo, a través de sus ministerios e instituciones, debe articular políticas de prevención, educación y reintegración social que complementen las resoluciones judiciales. La coordinación efectiva permitiría que lo estipulado en el Plan de Acción sea armonizado por ambos poderes de la República y se logren encaminar los esfuerzos hacia un objetivo común.

Ahora bien, un elemento a considerar es el contexto político y la tensión actual entre el Poder Ejecutivo y el Poder Judicial, que emergen como factores externos que condicionan la capacidad de coordinación y acciones en común. Al respecto, el Programa del Estado de la Nación, (2024) menciona:

En un sistema político, los poderes de la República y las instituciones públicas están dotadas de facultades formales e informales para cumplir sus funciones. Sin embargo, estos poderes no están ejerciendo su capacidad de crear relaciones políticas que ayuden a atender, mediante una gestión pública respaldada en amplios acuerdos políticos, las necesidades para un desarrollo humano sostenible. Hoy, como fue mencionado, se prioriza la confrontación como estrategia para lograr ventajas políticas.

En consecuencia, las respuestas de política pública que el sistema político da a los problemas nacionales son muy limitadas. Más allá del manejo de la austeridad fiscal, no es posible observar acuerdos que atiendan los grandes retos del desarrollo humano sostenible. Además, el enfrentamiento entre los poderes del Estado propicia un deterioro de las políticas públicas y una creciente polarización política. (p. 44)

Dichas dinámicas, caracterizadas por diferencias en prioridades, enfoques de gestión y grados de autonomía institucional, pueden influir directamente en la efectividad de los esfuerzos conjuntos para completar los compromisos adquiridos en el Plan de Acción. Por ese motivo, se determina que el contexto actual no es favorable para plantear una coordinación integral entre los dos Poderes, pero se recomienda una articulación estratégica por el bien común.

De ese modo, se ha identificado una estructura institucional más robusta en el Poder Judicial, donde la ORJR asume la rectoría técnica y facilita el seguimiento y la adecuada gestión de los compromisos derivados del Plan de Acción de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa, a partir del importante apoyo que brindó la Unidad de Planificación del Poder Judicial en cuanto a la vinculación de las políticas con la planeación operativa.

En contraste, el Poder Ejecutivo carece de una instancia rectora claramente definida para esta política, lo que genera una dependencia significativa de la voluntad política de las autoridades y limita la continuidad y efectividad del cumplimiento de los compromisos. Esta situación, esboza un desbalance en la capacidad del modelo de gestión para asumir lo planificado.

Entonces, resulta fundamental desarrollar una propuesta que fortalezca el modelo de gestión, especialmente en lo relativo al seguimiento que el Poder Ejecutivo realiza sobre sus compromisos. La experiencia del Poder Judicial, con una estructura institucional consolidada, un sistema de planificación operativa robusto y vinculado a los compromisos estratégicos y mecanismos de rectoría definidos, destaca la importancia de contar con un liderazgo técnico que facilite la coordinación, monitoreo y evaluación continua. Sin un esfuerzo similar en el ámbito ejecutivo, los logros planificados corren el riesgo de fragmentarse y depender excesivamente de cambios administrativos y coyunturas políticas. Con esos fines, una propuesta robusta debe priorizar la definición de roles, la articulación efectiva entre ministerios y la institucionalización de mecanismos permanentes para garantizar la sostenibilidad de las acciones estratégicas y la rendición de cuentas sobre los avances logrados.

Para finalizar, cabe destacar que el fortalecimiento del modelo de gestión no solo optimizaría los esfuerzos de las instituciones del Poder Ejecutivo, también consolidaría una línea

de comunicación más robusta y efectiva entre los poderes de la República. La formalización de una instancia rectora en el ámbito ejecutivo, encargada de supervisar los compromisos adquiridos, facilitaría la colaboración interinstitucional y brindaría un apoyo estructurado al Poder Judicial en la implementación de la Justicia Juvenil Restaurativa. Esto permitiría una mejor gestión de recursos, contactos estratégicos y espacios de trabajo compartidos, creando sinergias que maximicen el impacto de las políticas públicas y promuevan un enfoque integral para abordar las necesidades de la población joven en conflicto con la ley.

## 6 PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO AL MODELO DE GESTIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN 2022-2026 DE LA POLÍTICA PÚBLICA DE JUSTICIA JUVENIL RESTAURATIVA

---

### 6.1 Introducción

La presente propuesta plantea una iniciativa de fortalecimiento al modelo de gestión del Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa, con el objetivo de mejorar el seguimiento de los compromisos adquiridos por el Poder Ejecutivo y el Poder Judicial.

A partir del análisis realizado en el marco del desarrollo de este trabajo, se ha identificado que, si bien el modelo de gestión ha permitido establecer una estructura de seguimiento y monitoreo de las acciones estratégicas, existen desafíos significativos que limitan su efectividad, particularmente, en lo que concierne al rol del Poder Ejecutivo en la implementación de las medidas.

En ese sentido y con base en la Ley Orgánica del Ministerio de Justicia y Paz Ley N° 6739, se propone al Vicepaz como instancia para coordinar el modelo de gestión en el Poder Ejecutivo<sup>7</sup>, con el fin de consolidar un mecanismo de monitoreo y coordinación para la sostenibilidad del Plan de Acción de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa.

### 6.2 Objetivos de la propuesta

#### Objetivo General

Fortalecer el modelo de gestión del Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa en el Poder Ejecutivo y el Poder Judicial, promoviendo un seguimiento efectivo y sostenible de los compromisos adquiridos.

---

<sup>7</sup> Salvo mejor criterio.

## Objetivos Específicos

1. Formalizar una instancia en el Poder Ejecutivo que lidere el seguimiento de los compromisos asumidos en el marco del Plan de Acción de la política en este poder de la República.
2. Diseñar un mecanismo de monitoreo con indicadores claros para evaluar el avance de los compromisos.
3. Mejorar la articulación interinstitucional para fortalecer la cooperación entre el Poder Ejecutivo y el Poder Judicial en la implementación del Plan de Acción.

### 6.3 Justificación

El fortalecimiento del modelo de gestión del Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa puede apoyar la correcta implementación de sus estrategias y la sostenibilidad de sus resultados a lo largo del tiempo. La política pública, en materia de justicia juvenil restaurativa, ha sido elaborada con el propósito de transformar la respuesta del Estado frente a las personas jóvenes en conflicto con la ley penal, promoviendo un enfoque basado en la reparación del daño, la reinserción social y la prevención de la reincidencia. Sin embargo, para que estas metas puedan materializarse de manera efectiva, es indispensable contar con una estructura de gestión sólida que permita el seguimiento, la evaluación y la articulación de esfuerzos entre las distintas instituciones involucradas en su ejecución.

Uno de los principales desafíos identificados en la implementación del Plan de Acción consiste en la falta de un mecanismo de seguimiento efectivo dentro del Poder Ejecutivo, lo que ha generado importantes vulnerabilidades en la coordinación interinstitucional. Actualmente, no existe una instancia rectora con el mandato claro de supervisar la ejecución de los compromisos adquiridos en el marco de la política pública, lo que ha derivado en una dispersión de responsabilidades y en dificultades para garantizar la continuidad de las acciones estratégicas. Esta ausencia de liderazgo ha ocasionado que la implementación del referido Plan dependa en gran medida de la voluntad política de los actores involucrados, lo que ha puesto en riesgo la sostenibilidad del proceso y ha limitado la capacidad de respuesta ante los desafíos emergentes.

A su vez, la ausencia de un sistema estructurado de seguimiento ha dificultado la medición de los avances y la identificación de áreas de mejora en la ejecución del Plan de Acción. Sin un marco de monitoreo bien definido, resulta complejo evaluar el impacto de las acciones emprendidas y ajustar las estrategias en función de los resultados obtenidos. Esto ha generado una limitada rendición de cuentas y una baja visibilidad de los logros alcanzados, lo que, a su vez, ha afectado la capacidad de las instituciones para justificar la continuidad de las acciones y gestionar recursos adicionales para su implementación.

Frente este panorama, esta propuesta procura abordar estas deficiencias mediante la formalización de una instancia líder dentro del Viceministerio de Paz, que asuma la responsabilidad de coordinar, monitorear y evaluar la ejecución del Plan de Acción en el ámbito del Poder Ejecutivo. La consolidación de este espacio contribuirá fortalecer la articulación entre las instituciones encargadas de implementar la política pública, asegurando que sus acciones se ejecuten de manera coherente y alineada con los objetivos estratégicos planteados. Al mismo tiempo, se propone la optimización de los esfuerzos de articulación con el Poder Judicial.

Por otra parte, es oportuno mencionar que Costa Rica, como signatario de importantes tratados internacionales en materia de derechos humanos, como la Convención sobre los Derechos del Niño y la Convención Americana sobre Derechos Humanos, tiene la responsabilidad de priorizar la justicia juvenil restaurativa dentro de su agenda política. La jerarquía normativa, que coloca estos tratados sobre las leyes nacionales, incluso exige que las políticas públicas relacionadas con la niñez y adolescencia estén alineadas con los compromisos internacionales adquiridos. Al respecto, el fortalecimiento del modelo de gestión del Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa se torna en un imperativo legal para asegurar que las iniciativas en política pública del país estén acordes con las convenciones internacionales.

Consecuentemente, el fortalecimiento del modelo de gestión puede representar la consolidación de un modelo de gobernanza más robusto y sostenible en el tiempo. Al establecer una instancia rectora clara y un sistema de monitoreo eficiente, se podrá garantizar la continuidad de las estrategias de justicia juvenil restaurativa, más allá de los cambios de administración, asegurando que el enfoque restaurativo se mantenga como una prioridad en la agenda pública.

Por lo tanto, la presente propuesta encuentra su fundamento en la imperiosa necesidad de establecer un modelo de gestión robusto y eficaz que aborde las deficiencias detectadas en esta investigación. La instauración de un mecanismo articulador contribuirá a la optimización de la rendición de cuentas, propiciando una mayor transparencia y legitimidad en los procesos de toma de decisiones. Asimismo, el fortalecimiento de la coordinación interinstitucional permitirá una sinergia más eficiente entre los actores involucrados, minimizando la fragmentación operativa y potenciando la coherencia estratégica en la implementación del Plan de Acción.

#### 6.4 Metodología de la propuesta

El Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa tiene como propósito fundamental fortalecer la gestión de la política en el marco del Poder Ejecutivo, con un enfoque centrado asegurar el seguimiento efectivo y sostenible de los compromisos asumidos.

Con el fin de garantizar que los objetivos establecidos sean alcanzados de manera eficiente y transparente, se propone una estructura organizada en tres ejes, cada uno alineado a un objetivo específico de la presente propuesta y, también, se traza un producto principal para cada uno de ellos, como la sumatoria de cada uno de los subproductos. De este modo, cada eje cuenta con un producto principal, el cual se compone de diversos subproductos y estos, a su vez, se desglosan en actividades específicas. En la Figura 5 se detalla la dinámica entre actividades, subproductos y productos para cada uno de los ejes.

Esta metodología facilita la planificación detallada, asegurando que cada componente del modelo de gestión tenga un propósito definido y medible. A diferencia de una estructura tradicional basada únicamente en ejes, objetivos y acciones, el enfoque de productos y subproductos promueve la identificación de hitos intermedios y permite un monitoreo más preciso del avance de la propuesta. Igualmente, al desglosar las actividades en niveles específicos, se fortalece la trazabilidad de los compromisos y se facilita la asignación de responsabilidades, promoviendo una ejecución más eficiente y coordinada entre los actores involucrados.

**Figura 5**

Relación entre productos, subproductos y actividades por eje de la propuesta.



#### **6.4.1 Eje 1: Liderazgo y Gobernanza para el Seguimiento de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa**

Este eje se enfoca en la definición y formalización de una instancia en el Poder Ejecutivo que asuma la responsabilidad principal del seguimiento y ejecución de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa. Dicha instancia deberá contar con una estructura clara de liderazgo y mandatos, así como con la facultad de coordinar con los actores relevantes y asegurar el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

En la siguiente tabla 5 se muestran los subproductos, actividades, resultados esperados y responsables asociados al eje de Liderazgo y Gobernanza para el Seguimiento de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa. Este eje tiene como objetivo formalizar una instancia en el Poder Ejecutivo que lidere el seguimiento de los compromisos asumidos en el marco del Plan de Acción de la política en este poder de la República. Su producto principal será la Instancia del Poder Ejecutivo para el Seguimiento y Gobernanza de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa establecida y operativa, la cual tendrá la responsabilidad de coordinar acciones y evaluar el cumplimiento de los compromisos.

**Tabla 5**

Propuesta de Fortalecimiento al Modelo de Gestión del Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa, Eje 1.

Propuesta de Fortalecimiento al Modelo de Gestión del Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa			
Objetivo: Formalizar una instancia en el Poder Ejecutivo que lidere el seguimiento de los compromisos asumidos en el marco del Plan de Acción de la política en este poder de la República.			
Producto principal	Subproducto	Actividades	Responsable
Instancia del Vicepaz para seguimiento y gobernanza de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa en el Poder Ejecutivo establecida y operativa.	Definición específica del instrumento normativo necesario para la creación de la instancia.	<p>Identificar los fundamentos jurídicos y requisitos necesarios para la creación de la instancia de seguimiento desvinculada de la voluntad política de las personas jerarcas.</p> <p>Valorar qué tipo de instrumento normativo cumple con las condiciones para la creación de la instancia.</p>	Ministerio de Justicia y Paz – Vicepaz, Asesoría Jurídica
	Inventario de funciones, estructura, mecanismos de coordinación y atribuciones de la instancia.	<p>Realizar un análisis documental sobre la normativa vigente que regula la justicia juvenil restaurativa en el Poder Ejecutivo.</p> <p>Identificar las dependencias institucionales que han participado en el seguimiento del Plan de Acción y sus atribuciones específicas (utilizar la Tabla 3 del presente TFG como insumo).</p> <p>Aplicar una consulta a instituciones involucradas para recopilar información sobre su rol en la implementación del Plan de Acción.</p> <p>Sistematizar los hallazgos en un informe técnico que sirva como insumo base para el desarrollo</p>	Ministerio de Justicia y Paz – Vicepaz, Asesoría Jurídica

Propuesta de Fortalecimiento al Modelo de Gestión del Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa			
Objetivo: Formalizar una instancia en el Poder Ejecutivo que lidere el seguimiento de los compromisos asumidos en el marco del Plan de Acción de la política en este poder de la República.			
Producto principal	Subproducto	Actividades	Responsable
		del instrumento normativo.	
	Versión final del borrador del instrumento normativo.	<p>Redactar un primer borrador del instrumento normativo con base en el inventario y análisis realizado.</p> <p>Desarrollar mesas técnicas con actores clave del Poder Ejecutivo y el Poder Judicial para enriquecer la propuesta normativa.</p> <p>Ajustar el borrador inicial con base en los aportes recibidos en las mesas técnicas.</p> <p>Realizar una revisión jurídica preliminar para garantizar la coherencia con la normativa vigente. Elaborar una versión final del borrador que contemple los elementos clave para la operatividad de la instancia.</p>	Ministerio de Justicia y Paz - Vicepaz
	Instrumento normativo revisado, validado y aprobado por las instancias competentes.	<p>Presentar el borrador final a las instancias competentes para su revisión formal.</p> <p>Incorporar observaciones y ajustes derivados del proceso de validación. Someter el documento a revisión final por los órganos normativos y jurídicos correspondientes.</p> <p>Obtener la aprobación formal del instrumento normativo por parte de la autoridad competente.</p>	Ministerio de Justicia y Paz - Vicepaz

Propuesta de Fortalecimiento al Modelo de Gestión del Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa			
Objetivo: Formalizar una instancia en el Poder Ejecutivo que lidere el seguimiento de los compromisos asumidos en el marco del Plan de Acción de la política en este poder de la República.			
Producto principal	Subproducto	Actividades	Responsable
	Instrumento normativo publicado.	Publicación de la normativa en el diario o plataforma oficial correspondiente.	Ministerio de Justicia y Paz - Vicepaz

#### 6.4.2 Eje 2: Sistema de Monitoreo y Evaluación de los Compromisos

En este eje se diseña e implementa un mecanismo de monitoreo, con indicadores claros, que permitan evaluar de manera continua el avance de los compromisos establecidos en el Plan de Acción 2022-2026. Dicho sistema debe ser capaz de identificar áreas de mejora, garantizar la transparencia en la ejecución y permitir ajustes en tiempo real para lograr los objetivos planteados. Además, debe armonizar los esfuerzos de actores técnicos y políticos (ver Figura 3 del marco conceptual).

**Tabla 6**

Propuesta de Fortalecimiento al Modelo de Gestión del Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa, Eje 2.

Propuesta de Fortalecimiento al Modelo de Gestión del Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa			
Objetivo: Diseñar un mecanismo de monitoreo con indicadores claros para evaluar el avance de los compromisos.			
Producto principal	Subproducto	Actividades	Responsable
Sistema de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción 2022-2026 diseñado, implementado y en operación.	Diseño del sistema de monitoreo y evaluación.	-Elaboración de un documento metodológico que defina los objetivos, alcances y principios del sistema de monitoreo y evaluación.  Establecimiento de indicadores claros para la evaluación del avance en los compromisos institucionales (en armonía con los indicadores del Plan de Acción de la Política Pública y con base a la guía de indicadores del Mideplán).	Vicepaz (Instancia creada en el eje 1)  Mideplán (apoyo)

Propuesta de Fortalecimiento al Modelo de Gestión del Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa

Objetivo: Diseñar un mecanismo de monitoreo con indicadores claros para evaluar el avance de los compromisos.

Producto principal	Subproducto	Actividades	Responsable
		Diseño de un cronograma de seguimiento con personas responsables y periodicidad de los reportes.	
	Implementación de una plataforma de seguimiento.	Desarrollo de una plataforma digital (preferiblemente en la nube) para el registro y visualización de avances del Plan de Acción.  Asegurar el acceso a la plataforma de las personas encargadas del seguimiento	Vicepaz (Instancia creada en el eje 1)  Mideplán (apoyo)
	Informe periódico de avances y evaluación (alineado con las reuniones anuales de seguimiento).	Definición de formatos estandarizados para la presentación de informes de seguimiento.  Recopilación y sistematización de información proporcionada por las instituciones responsables.  Dar seguimiento a rezagos institucionales en cuanto a los compromisos adquiridos  Elaboración de informes periódicos con miras a las reuniones anuales de seguimiento.	Vicepaz (Instancia creada en el eje 1)
	Estrategia de retroalimentación y mejora continua.	Incorporación de recomendaciones y ajustes derivados de las reuniones anuales de seguimiento  Establecimiento de un protocolo para la actualización del Plan de	Vicepaz (Instancia creada en el eje 1)  Mideplán (apoyo)

Propuesta de Fortalecimiento al Modelo de Gestión del Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa			
Objetivo: Diseñar un mecanismo de monitoreo con indicadores claros para evaluar el avance de los compromisos.			
Producto principal	Subproducto	Actividades	Responsable
		Acción basado en los hallazgos del monitoreo.	

### 6.4.3 Eje 3: Articulación y Cooperación Interinstitucional entre el Poder Ejecutivo y el Poder Judicial

El tercer eje tiene como objetivo mejorar la colaboración interinstitucional, fortaleciendo los canales de comunicación y cooperación entre el Poder Ejecutivo y el Poder Judicial. Mediante este eje, se procura consolidar una red de trabajo conjunto que asegure la correcta implementación del Plan de Acción, tomando en consideración las responsabilidades y competencias de cada Poder en el proceso de reforma y justicia juvenil restaurativa.

#### Tabla 7

Propuesta de Fortalecimiento al Modelo de Gestión del Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa, Eje 3.

Propuesta de Fortalecimiento al Modelo de Gestión del Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa			
Objetivo: Mejorar la articulación interinstitucional para fortalecer la cooperación entre el Poder Ejecutivo y el Poder Judicial en la implementación del Plan de Acción.			
Producto principal	Subproducto	Actividades	Responsable
Mecanismo formal de articulación entre el Poder Ejecutivo y el Poder Judicial para la implementación del Plan de Acción 2022-2026, operando de manera regular y con lineamientos definidos.	Establecimiento de un mecanismo de coordinación estratégica entre autoridades del Poder Ejecutivo y Poder Judicial.	<p>Gestionar reuniones de alto nivel entre representantes del PE y PJ para definir líneas de acción conjuntas.</p> <p>Definir canales formales y operativos para la comunicación interinstitucional, asegurando su permanencia más allá de cambios administrativos.</p> <p>Establecer un protocolo para la resolución de diferencias institucionales que puedan afectar la implementación del Plan de Acción.</p>	<p>Vicepaz (Instancia creada en el eje 1)</p> <p>ORJR</p>

Propuesta de Fortalecimiento al Modelo de Gestión del Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa			
Objetivo: Mejorar la articulación interinstitucional para fortalecer la cooperación entre el Poder Ejecutivo y el Poder Judicial en la implementación del Plan de Acción.			
Producto principal	Subproducto	Actividades	Responsable
		Incorporar este mecanismo en las estructuras de toma de decisiones del PE y PJ, asegurando su respaldo político y operativo.	
	Fortalecimiento de mecanismos de cooperación técnica entre PE y PJ.	<p>Desarrollar procesos de capacitación conjunta sobre Justicia Juvenil Restaurativa.</p> <p>Promover el intercambio de buenas prácticas y experiencias en la implementación de la política.</p> <p>Establecer mecanismos de asistencia técnica, con canales de comunicación definidos entre ambas instancias para el cumplimiento de metas.</p>	<p>Vicepaz (Instancia creada en el eje 1)</p> <p>ORJR</p>

## 6.5 Recursos Requeridos para la Implementación de la Propuesta

Para la efectiva implementación de la propuesta de fortalecimiento del modelo de gestión del Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa, es necesario garantizar la disponibilidad de recursos humanos, técnicos, financieros y materiales. A continuación, se describen los recursos requeridos por cada eje:

### 6.5.1 Eje 1: Liderazgo y Gobernanza para el Seguimiento de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa

- Recursos Humanos:
  - Personal técnico especializado en justicia juvenil restaurativa para coordinar la instancia dentro del Poder Ejecutivo.

- Asesores jurídicos (Área de Asesoría Jurídica del MJP) para la elaboración y revisión del instrumento normativo.
- Recursos Técnicos y Materiales:
  - Espacio físico para la operación de la instancia dentro del MJP.
  - Plataforma digital para el almacenamiento y gestión de información.
- Recursos Financieros:
  - Fondos para la capacitación del personal designado en el seguimiento del Plan de Acción.

### **6.5.2 Eje 2: Sistema de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción 2022-2026**

- Recursos Humanos:
  - Equipo técnico para el diseño e implementación de indicadores de seguimiento.
- Recursos Técnicos y Materiales:
  - Plataformas de digitalización de información (herramientas ofimáticas)
- Recursos Financieros:
  - Presupuesto para el desarrollo o adquisición y el mantenimiento de una plataforma digital de monitoreo.

### **6.5.3 Eje 3: Articulación y Cooperación Interinstitucional entre el Poder Ejecutivo y el Poder Judicial**

- Recursos Humanos:
  - Personal encargado de la coordinación interinstitucional entre ambos poderes.
- Recursos Técnicos y Materiales:
  - Herramientas de comunicación interinstitucional (plataforma virtual, bases de datos compartidas).
  - Espacios físicos o virtuales que garanticen un canal de comunicación entre ambos poderes de la República.
  - Manuales y protocolos de cooperación interinstitucional.

## 6.6 Limitaciones de la propuesta

Si bien es cierto, esta propuesta busca fortalecer el modelo de gestión del Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa, su implementación enfrenta diversas limitaciones. En primer lugar, la creación de una instancia rectora en el Poder Ejecutivo (Eje 1) requiere de voluntad política y respaldo institucional, lo que podría verse afectado por cambios administrativos o prioridades gubernamentales fluctuantes. Además, la formalización de esta instancia podría implicar procesos burocráticos prolongados.

En cuanto al Sistema de Monitoreo y Evaluación (Eje 2), su éxito dependerá de la capacidad de las instituciones para generar datos precisos, actualizados y comparables, lo cual puede verse afectado por la heterogeneidad en los sistemas de información y metodologías de seguimiento utilizadas por cada entidad. La implementación del mecanismo de articulación entre el Poder Ejecutivo y el Poder Judicial (Eje 3) también enfrenta retos asociados a la coordinación interinstitucional, especialmente en un contexto donde existen diferencias en enfoques de gestión y autonomía entre los poderes de la República. La sostenibilidad de este mecanismo dependerá de la consolidación de compromisos a largo plazo y de la disposición de ambas partes para mantener un diálogo técnico y político efectivo.

Pese a estas limitaciones, la propuesta brinda soluciones viables dentro del marco institucional vigente y ofrece lineamientos estratégicos que pueden fortalecer la gobernanza de la política pública, contribuyendo a la consolidación de la Justicia Juvenil Restaurativa en Costa Rica. Por último, se hace necesario destacar que la propuesta no constituye un modelo rígido, sino una guía que puede ser ajustada y adaptada conforme a las necesidades y prioridades del Vicepaz y lo que considere oportuno la contraparte técnica de este viceministerio.

## REFERENCIAS

- 
- Angrino, C. y Bastidas, J. (2014) El Concepto de Ambiente y su Influencia en la Educación Ambiental: Estudio de Caso en Dos Instituciones Educativas del Municipio de Jamundi [Tesis de Licenciatura, Universidad del Valle] <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/7176/1/3467-0430877.pdf>
- Arriola, J. D. (2016). La Revolución onto-epistemológica del Constructivismo en las Relaciones Internacionales. *Daimon Revista Internacional de Filosofía*, (67), 163–176. <https://doi.org/10.6018/202481>
- Ayllón García, J. D. (2019). La Justicia Restaurativa en España y en otros ordenamientos jurídicos. *Ars Boni et Aequi*, 15(2), 9-29. <http://hdl.handle.net/10902/20053>
- Barrero-Barrero, D., y Baquero-Valdés, F. (2020). Objetivos de Desarrollo Sostenible: un contrato social posmoderno para la justicia, el desarrollo y la seguridad. *Revista Científica General José María Córdova*, 18(29), 113-137. <http://dx.doi.org/10.21830/19006586.562>
- Bertranou, J. (2019). El seguimiento y la evaluación de políticas públicas Modelos disponibles para producir conocimiento y mejorar el desempeño de las intervenciones públicas. *Revista Digital de Ciencias Sociales* 6(10). 151–188. <https://revistas.uncu.edu.ar/ojs/index.php/millca-digital/article/view/1730>
- Consejo Nacional de la Niñez y Adolescencia. (24 de septiembre de 2024). Acta de la Sesión Ordinaria CNNA 04-2024. Patronato Nacional de la Infancia <https://cnna.go.cr/documentos/?comisiones=cnna>
- Comisión Interamericana de Derechos Humanos. (2011). *Justicia juvenil y derechos humanos en las Américas*. Organización de los Estados Americanos. <https://www.oas.org/es/cidh/infancia/docs/pdf/justiciajuvenil.pdf>
- Corte Suprema de Justicia de Costa Rica. (2015). *Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa* (Circular No. 194-2015).

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=80790&nValor3=102699&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=80790&nValor3=102699&strTipM=TC)

Cumbre Judicial Iberoamericana. (2008). *Reglas de Brasilia sobre Acceso a la Justicia de las Personas en Condición de Vulnerabilidad*.  
<https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/BDL/2009/7037.pdf>

Decreto Ejecutivo 40303-MJP-MP. (2017). Política Nacional de Justicia Juvenil Restaurativa Costa Rica.  
[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=83942&nValor3=108081&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=83942&nValor3=108081&strTipM=TC)

Durán-Chavarría, D., Freañ Alcocer, S. y Mayoral Narros, I. (2021). Justicia Juvenil Restaurativa en Costa Rica. *Revista la trama* (69).  
[https://revistalatrama.com.ar/contenidos/larevista\\_articulo\\_.php?id=451&ed=69](https://revistalatrama.com.ar/contenidos/larevista_articulo_.php?id=451&ed=69)

Durán-Chavarría, D. (Juan José Andrade). (27 de agosto de 2022). Violencia e inseguridad. *Te Presento el Presente*. Teletica Radio 91.5 F.M. [Programa de Radio]. Facebook.  
<https://fb.watch/rCM9QIL30-/>

Flores Fahara, M. (2004). Implicaciones de los paradigmas de investigación en la práctica educativa. *Revista Digital Universitaria*, 5(1), 2-9.  
<http://www.revista.unam.mx/vol.5/num1/art1/art1.htm>

Gazzano, I. y Achkar, M. (2013) La necesidad de redefinir ambiente en el debate científico actual. *Gestión y Ambiente*, 16(3) 7-15.  
<https://revistas.unal.edu.co/index.php/gestion/article/view/38052>

Guardián-Fernández, A. (2007). *El paradigma cualitativo en la investigación socio-educativa*. Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana, Agencia Española de Cooperación Internacional. <https://ice.ua.es/es/documentos/recursos/materiales/el-paradigma-cualitativo-en-la-investigacion-socio-educativa.pdf>

Guevara Alban, G. P., Verdesoto Arguello, A. E., y Castro Molina, N. E. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO*, 4(3), 163-173.

<https://recimundo.com/index.php/es/article/view/860>

Guillamón, D., y Hoyos, D. (2005). *Movilidad sostenible: de la teoría a la práctica*. Manu Robles-Arangiz Institutua.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed.). McGraw-Hill

Hernández Vales, M. E., Azorín Dominguez, M. C., Hernández Herrera, V. E., Aguila Cudeiro, Y. (2012). Los actores sociales y su rol ante los procesos del desarrollo sostenible a nivel local. *Observatorio Iberoamericano del Desarrollo Local y la Economía Social Revista Académica*, 6(12), 5-29. <https://www.eumed.net/rev/oidles/12/vdhc.html>

Herrero Escrich, V. [Universidad Andina Simón Bolívar - Sede Ecuador]. (2022). Víctor Herrero: Justicia juvenil restaurativa [Archivo de Vídeo]. YouTube. <https://youtu.be/PcsHIO8D9QI>

Iniciativa Global contra la Delincuencia Organizada Transnacional. (2023). *Global Organized Crime Index 2023*. <https://ocindex.net/>

Ley 6739. (1982). Ley Orgánica del Ministerio de Justicia y Paz. [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=31552&nValor3=0&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=31552&nValor3=0&strTipM=TC)

Márquez, L. E., Cuétara, L. M., Cartay, R. C. y Labarca, N. J. (2020). Desarrollo y crecimiento económico: Análisis teórico desde un enfoque cuantitativo. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 26(1), 233-253. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7384417>

Martínez Espinoza, M. I. (2021). La participación: sus trayectorias analíticas y una propuesta de modelo para su investigación en los estudios políticos. *Revista Mexicana De Ciencias Políticas Y Sociales*, 67(244). <https://doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.2022.244.77584>

- Martínez Sánchez, M. C. (2015). La justicia restaurativa y un modelo integrador de justicia penal. *RDUNED: revista de derecho UNED*, 16, 1237-1263. <https://doi.org/10.5944/rduned.16.2015.15252>
- McCold, P., y Wachtel, T. (2016). *En busca de un paradigma: una teoría sobre justicia restaurativa*. <https://www.iirp.edu/news/en-busca-de-un-paradigma-una-teoria-sobre-justicia-restaurativa>
- Medan, M., y Graziano, F. (2022). La justicia juvenil restaurativa en Argentina: Discursos y dilemas de un enfoque en ebullición. *Dilemas: Revista de Estudios de Conflicto e Controle Social*, 3(15), 971-998. <https://doi.org/10.4322/dilemas.v15n3.47054>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplán). (2023). *Guía para la elaboración de políticas públicas* 2ª ed Mideplán. <https://www.Mideplán.go.cr/politicas-publicas>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplán). (2017). *Manual de evaluación para intervenciones públicas: gestión de evaluaciones en el Sistema Nacional de Planificación*. Mideplán. <https://www.Mideplán.go.cr/node/1550>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplán). (2014). *Glosario de términos de planificación, presupuesto y evaluación*. 2ª ed Mideplán. <https://www.Mideplán.go.cr/node/1533>
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2023). *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2023: Edición especial*. <https://agenda2030lac.org/es/node/3896>
- Organización de las Naciones Unidas. (1987). Asamblea General de las Naciones Unidas.
- Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC). (2006). *Manual Sobre Programas de Justicia Restaurativa*. [https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/Manual\\_sobre\\_programas\\_de\\_justicia\\_restaurativa.pdf](https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/Manual_sobre_programas_de_justicia_restaurativa.pdf)

- Programa Estado de la Nación. (2024). *Informe Estado de la Nación 2024*. Consejo Nacional de Rectores. <https://estadonacion.or.cr/?informes=informe-estado-de-la-nacion-2024>
- Proyecto Regional Infosegura. (2024). *Análisis sobre homicidios dolosos en Costa Rica. Enero-diciembre 2023*. <https://infosegura.org/costa-rica/analisis-sobre-homicidios-dolosos-costa-rica-enero-diciembre-2023>
- Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa. (2021). <https://justiciarestaurativa.poder-judicial.go.cr/documentos-de-interes-juvenil?download=88:plan-de-accion-de-la-politica-publica-de-justicia-juvenil-restaurativa-2022-2026>
- Ramos, C. A. (2015) Los paradigmas de la investigación científica. *Avances en Psicología* 23(1), 9-17. <https://revistas.unife.edu.pe/index.php/avancesenpsicologia/article/view/167>
- Rodríguez Cely, L. A., (2012). Análisis de la Justicia Restaurativa en Materia de Responsabilidad Penal para Adolescentes en Colombia. *Anuario de Psicología Jurídica*, 22, 25-35. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=315024813004>
- Rojas Arenas, I. D. (2018). Del desarrollo económico al desarrollo económico endógeno: una mirada desde el pensamiento complejo *Revista CINTEX*, 23(1), 12-23. <https://doi.org/10.33131/24222208.308>
- Sabido Ramos, O. (2016). Cuerpo y sentidos: el análisis sociológico de la percepción. *Debate feminista*, 51, 63-80. <http://dx.doi.org/10.1016/j.df.2016.04.002>
- Sistema Nacional de Coordinación de Responsabilidad Penal para Adolescentes. (2021). Política Pública Nacional de Justicia Juvenil Restaurativa. <https://www.politicacriminal.gov.co/Portals/0/Biblioteca/Poli%C2%B4tica%20Pu%C2%B4blica%20Nacional%20de%20Justicia%20Juvenil%20Restaurativa%202021.pdf>
- Subirats, J., Knoepfel, P., Larrue, C., Varonne, F., (2008). Editorial Ariel S.A. *Análisis y gestión de políticas públicas*.

Tiffer, C. y Deniel, A. (2012). *Justicia Penal Juvenil Entre la justicia retributiva y la justicia restaurativa*. Instituto Latinoamericano de las Naciones Unidas para la Prevención del Delito y Tratamiento del Delincuente.

Van Ness, D. W. (2005). An Overview of Restorative Justice Around the World. [Eleventh United Nations Congress on Crime Prevention and Criminal Justice Workshop 2: Enhancing Criminal Justice Reform, Including Restorative Justice].  
<https://biblioteca.cejamerica.org/handle/2015/4767>

Wachtel, T. (2013). *Defining Restorative*. International Institute for Restorative Practices.  
<https://www.iirp.edu/images/pdf/Defining-Restorative.pdf>

## ANEXOS

## Anexo 1. Base de datos empleada en el análisis documental

Número	Título	Autoría	Año	Acceso	Categoría
1	El Concepto de Ambiente y su Influencia en la Educación Ambiental: Estudio de Caso en Dos Instituciones Educativas del Municipio de Jamundi	Angrino, C. y Bastidas, J	2014	Internet	Tesis
2	La Revolución onto-epistemológica del Constructivismo en las Relaciones Internacionales	Arriola, J. D	2016	Internet	Artículo de Revista Científica
3	Ley 6739. (1982). Ley Orgánica del Ministerio de Justicia y Paz.	Asamblea Legislativa de Costa Rica	1982	Internet	Ley
4	La Justicia Restaurativa en España y en otros ordenamientos jurídicos	Ayllón García, J. D.	2019	Internet	Artículo de Revista Científica
5	Objetivos de Desarrollo Sostenible: un contrato social posmoderno para la justicia, el desarrollo y la seguridad	Barrero-Barrero, D., & Baquero-Valdés, F.	2020	Internet	Artículo de Revista Científica
6	El seguimiento y la evaluación de políticas públicas Modelos disponibles para producir conocimiento y mejorar el desempeño de las intervenciones públicas	Bertranou, J.	2019	Internet	Artículo de Revista Científica
7	Acta de la Sesión Ordinaria CNNA 04-2024	Consejo Nacional de la Niñez y Adolescencia	2024	Solicitud por correo electrónico	Acta
8	Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa	Corte Suprema de Justicia	2015	Internet	Circular
9	Reglas de Brasilia sobre Acceso a la Justicia de las Personas en Condición de Vulnerabilidad	Cumbre Judicial Iberoamericana	2008	Internet	Informe
10	Justicia Juvenil Restaurativa en Costa Rica	Duran-Chavarría, D; Frean Alcocer, S.; Mayoral Narros, I.	2021	Internet	Artículo de Revista Científica
11	La necesidad de redefinir ambiente en el debate científico actual. Gestión y Ambiente	Gazzano, I. y Achkar, M.	2013	Internet	Artículo de Revista Científica

Número	Título	Autoría	Año	Acceso	Categoría
12	Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa	Gobierno de Costa Rica	2021	Internet	Plan de Acción de Política Pública
13	El paradigma cualitativo en la investigación socioeducativa. Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana	Guardián-Fernánde	2007	Internet	Libro
14	Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción)	Guevara Alban, G. P., Verdesoto Arguello, A. E., y Castro Molina, N. E	2020	Internet	Artículo de Revista Científica
15	Movilidad sostenible: de la teoría a la práctica	Guillamón, D., y Hoyos, D	2005	Internet	Libro
16	Metodología de la investigación	Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P	2014	Internet	Libro
17	Los actores sociales y su rol ante los procesos del desarrollo sostenible a nivel local. Observatorio Iberoamericano del Desarrollo Local y la Economía Social Revista Académica	Hernández Vales, M. E., Azorín Dominguez, M. C., Hernández Herrera, V. E., Aguila Cudeiro, Y.	2012	Internet	Libro
18	Global Organized Crime Index	Iniciativa Global contra la Delincuencia Organizada Transnacional	2023	Internet	Índice estadístico
19	Desarrollo y crecimiento económico: Análisis teórico desde un enfoque cuantitativo	Márquez, L. E., Cuétara, L. M., Cartay, R. C. y Labarca, N. J	2020	Internet	Artículo de Revista Científica
20	La justicia restaurativa y un modelo integrador de justicia penal	Martínez Sánchez, M. C	2015	Internet	Artículo de Revista Científica

Número	Título	Autoría	Año	Acceso	Categoría
21	En busca de un paradigma: una teoría sobre justicia restaurativa.	McCold, P., y Wachtel, T	2016	Internet	Libro
22	La justicia juvenil restaurativa en Argentina: Discursos y dilemas de un enfoque en ebullición	Medan, M., y Graziano, F.	2022	Internet	Artículo de Revista Científica
23	Guía para la elaboración de políticas públicas	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplán)	2023	Internet	Guía/manual
24	Manual de evaluación para intervenciones públicas: gestión de evaluaciones en el Sistema Nacional de Planificación.	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplán)	2017	Internet	Guía/manual
25	Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2023	Organización de las Naciones Unidas (ONU)	2023	Internet	Informe
26	Asamblea General de las Naciones Unidas.	Organización de las Naciones Unidas (ONU)	1987	Internet	Informe
27	Justicia Juvenil y Derechos Humanos en las Américas	Organización de los Estados Americanos	2011	Internet	Informe
28	Decreto Ejecutivo 40303-MJP-MP	Poder Ejecutivo	2017	Internet	Política Nacional de Justicia Juvenil Restaurativa
29	Análisis sobre homicidios dolosos en Costa Rica. Enero-diciembre 2023	Proyecto Regional Infosegura.	2024	Internet	Informe
30	Los paradigmas de la investigación científica	Ramos, C. A.	2015	Internet	Artículo de Revista Científica
31	Análisis de la Justicia Restaurativa en Materia de Responsabilidad Penal para Adolescentes en Colombia	Rodríguez Cely, L. A.,	2012	Internet	Artículo de Revista Científica

Número	Título	Autoría	Año	Acceso	Categoría
32	Del desarrollo económico al desarrollo económico endógeno: una mirada desde el pensamiento complejo	Rojas Arenas, I. D.	2018	Internet	Artículo de Revista Científica
33	Cuerpo y sentidos: el análisis sociológico de la percepción	Sabido Ramos, O.	2016	Internet	Artículo de Revista Científica
34	Política Pública Nacional de Justicia Juvenil Restaurativa de Colombia	Sistema Nacional de Coordinación de Responsabilidad Penal para Adolescentes.	2021	Internet	Política Pública
35	Análisis y gestión de políticas públicas.	Subirats, J., Knoepfel, P., Larrue, C., Varonne, F	2008	Internet	Libro
36	Justicia Penal Juvenil Entre la justicia retributiva y la justicia restaurativa.	Tiffer, C. y Deniel, A	2012	CEDO-ILANUD	Libro
37	An Overview of Restorative Justice Around the World	Van Ness, D. W.	2005	Internet	Informe
38	Defining Restorative	Wachtel, T.	2013	Internet	Informe

## Anexo 2. Guía de análisis documental

Universidad Nacional  
 Escuela de Planificación y Promoción Social  
 Trabajo Final de Graduación  
 Guía de análisis documental  
 Sustentante Daniel Esteban Sequeira Arias

Objetivo general: Analizar los enfoques, instrumentos de seguimiento y mecanismos de coordinación interinstitucional del Poder Ejecutivo y el Poder Judicial en la implementación de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa (PPJJR) en Costa Rica.

### Instrucciones generales:

- Registra cada documento revisado utilizando un cuadro de sistematización, completando solo las categorías y subcategorías pertinentes.
- Utiliza el formato APA para citar las referencias de cada documento.
- Incluye citas textuales, parafraseo o ideas principales, siempre indicando el número de página de origen.

Categoría	Subcategorías
Datos generales	Título del documento, año de publicación, autor(es).
Contexto	Situación inicial que motiva el desarrollo de la PPJJR.
Marco conceptual	Definiciones clave de Justicia Juvenil Restaurativa, Políticas Públicas.
Metodologías	Construcción de políticas públicas, construcción de planes de acción, seguimiento y evaluación, modelo de gestión.
Enfoques de la PPJJR	Derechos humanos, enfoque restaurativo, interseccionalidad.
Instrumentos de implementación	Normativa, actas, informes, sistematización.

### Anexo 3. Guías de entrevistas

Universidad Nacional

Escuela de Planificación y Promoción Social

Trabajo Final de Graduación

Guía de preguntas para entrevista a actores clave asociados al Plan de Acción 2022 – 2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa

Sustentante: Daniel Esteban Sequeira Arias

La presente entrevista se realiza en el marco del proyecto de Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Planificación Económica y Social. El proyecto lleva por título: “Análisis del modelo de gestión del Plan de Acción 2022-2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa en Costa Rica y es elaborado por Daniel Esteban Sequeira Arias”.

Esta entrevista semiestructurada busca recopilar información sobre el modelo de gestión del plan de acción y la participación de los actores responsables de la política pública, basándose en la experiencia de la persona representante del Instituto Latinoamericano de las Naciones Unidas para la Prevención del Delito y Tratamiento del Delincuente (Ilanud), el Poder Ejecutivo y el Poder Judicial durante la formulación y seguimiento del plan.

La persona entrevistada ha sido informada y acepta participar en el proceso investigativo. Autoriza ser grabada durante la entrevista. Se aclara que, durante la conversación, se podrán añadir nuevas preguntas según surjan temas relevantes. La información recolectada será utilizada con fines académicos y no será alterada.

#### Entrevista a actores Ilanud

##### A. Información de contacto de la persona entrevistada

Nombre:

Puesto:

Teléfono:

Correo:

##### B. Preguntas de contexto

1. En tres o cinco palabras: ¿qué entiende usted por Justicia Juvenil Restaurativa?
2. ¿Cuál es la importancia de la Justicia Juvenil Restaurativa en el contexto latinoamericano?
3. ¿De qué manera trabaja el Ilanud lo relativo a la Justicia Juvenil Restaurativa en la región?

##### C. Preguntas sobre la Política Pública, el Plan de Acción y el Modelo de Gestión

4. ¿Cómo fue el proceso de formulación del Plan de Acción 2022 – 2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa de Costa Rica?
5. ¿Qué papel cumplió el Ilanud en la formulación de dicho Plan de Acción?
6. ¿Cuál es el papel del Ilanud en el marco de la Política Pública de Justicia Juvenil?
7. ¿Qué papel cumplió el National Center for State Courts en la formulación de dicho Plan de Acción?
8. ¿Cómo evalúa la dinámica de sesiones anuales en el marco del seguimiento del plan de acción?
9. ¿Considera que el modelo de gestión del plan de acción podría mejorarse? ¿Cómo?

10. ¿Considera que una Política de Estado que involucra varios poderes de la república dificulta su gestión? ¿Por qué?
11. Como organización intergubernamental de la región latinoamericana ¿El Ilanud conoce de otras experiencias similares de la gestión estratégica de la Justicia Juvenil Restaurativa en la región que puedan ser replicadas en Costa Rica?
12. ¿Existe otra Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa que involucre varios poderes de la República en Latinoamérica? ¿Conoce sobre el modelo de gestión / seguimiento de esta?
13. ¿Existen recomendaciones o buenas prácticas identificadas desde las agencias de las Naciones Unidas en el marco del abordaje de la Justicia Juvenil Restaurativa?

### **Entrevista a actores Mideplán**

#### **A. Información de contacto de la persona entrevistada**

Nombre:

Puesto:

Teléfono:

Correo:

#### **B. Preguntas de contexto**

1. ¿Qué es una política pública?
2. ¿Cuál es la importancia de las políticas públicas en el contexto de la planificación para el desarrollo en Costa Rica? ¿Las políticas públicas están alineadas con el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública?
3. ¿Cuál es el rol del Mideplán en el marco de la construcción, seguimiento y evaluación de las políticas públicas?

#### **C. Preguntas sobre la Política Pública, el Plan de Acción y el Modelo de Gestión**

4. ¿Cómo fue el proceso de formulación del Plan de Acción 2022 – 2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa de Costa Rica?
5. ¿Qué papel cumplió su institución en la formulación de dicho Plan de Acción?
6. ¿Existen compromisos por parte de su institución en el marco del plan de acción 2022-2026?
7. ¿Cómo evalúa la dinámica de sesiones anuales en el marco del seguimiento del plan de acción?
8. ¿Cómo se coordinan las sesiones anuales de seguimiento? (Poder Ejecutivo y Judicial)
9. ¿Cuál ha sido el balance general de las reuniones de seguimiento en el Poder Ejecutivo? ¿Cuáles han sido los principales avances y retos? ¿Cómo ha sido el cumplimiento de las metas planteadas? ¿Existe algún documento de las sistematice o les dé seguimiento?
10. ¿Considera que el modelo de gestión del plan de acción podría mejorarse? ¿Cómo?
11. ¿Considera que una política de estado que involucra varios poderes de la república dificulta su gestión? ¿Por qué?
12. ¿Reconoce si en los informes de labores de los jerarcas (del Ejecutivo) al término de su gestión se hace alusión a las iniciativas de justicia restaurativa?
13. ¿Considera que el modelo de gestión del plan de acción 2022 – 2026 puede mejorarse? ¿Cómo?
14. ¿Cuál es la importancia del cumplimiento de las metas establecidas en el plan de acción?

15. ¿Se definió una rectoría de la Política Pública y su Plan de acción? En caso negativo ¿por qué no y cuáles son los riesgos de que no exista una rectoría definida para la ejecución y seguimiento del plan de acción?
16. Durante el año 2024 no se ejecutó la segunda reunión de seguimiento por parte del Poder Ejecutivo ¿Qué implicaciones tiene esta ausencia de la reunión?
17. ¿Considera el modelo de gestión del Plan de Acción presenta riesgos para la ejecución de la Política Pública? De ser así, ¿qué representaría que una política pública no se ejecute según lo planificado?
18. ¿Mideplán participó en la elaboración del PP o de primer plan de acción?
19. ¿Otras políticas públicas y planes de acción más recientes han sido vinculadas con la PPJR y su plan de acción?
20. ¿Cuáles son las condiciones que limitarían la posibilidad de construir un modelo de gestión similar al que se ha planteado en la política nacional de prevención de la corrupción?

### **Entrevista a actores Defensa Pública**

#### A. Información de contacto de la persona entrevistada

Nombre:

Puesto:

Teléfono:

Correo:

#### B. Preguntas de contexto

1. Por favor, mencione las 3 o 5 palabras principales que usted asocie con la Justicia Juvenil Restaurativa. De esas palabras, ¿podría señalar la más representativa?
2. ¿Cuál es la importancia de la Justicia Juvenil Restaurativa en el contexto costarricense?
3. ¿Cuál es el abordaje que le da su institución a la Justicia Juvenil Restaurativa?

#### C. Preguntas sobre la Política Pública, el Plan de Acción y el Modelo de Gestión

4. ¿Qué papel cumplió la defensa pública en la formulación del Plan de Acción 2022-2026?
5. ¿Reconoce si los compromisos adquiridos en el Plan de Acción de la Política Pública han sido vinculados con la planificación estratégica, táctica y operativa del Poder Judicial y sus oficinas/despachos? ¿De qué manera?
6. ¿Cómo evalúa la dinámica de sesiones anuales en el marco del seguimiento del plan de acción?
7. ¿Considera que el modelo de gestión del plan de acción podría mejorarse? ¿Cómo?
8. ¿Considera que una política de Estado que involucra varios poderes de la república dificulta su gestión? ¿Por qué?
9. ¿Desde su perspectiva ¿Qué implicaría la desvinculación del Poder Ejecutivo en los esfuerzos a nivel país asociados al Plan de Acción de esta Política Pública?
10. ¿Qué es la agenda Cronos y por qué ha sido señalada como un reto en el marco del seguimiento del plan de acción en el Poder Judicial?
11. ¿Cómo evalúa el cumplimiento de las metas por parte del Poder Judicial?
12. ¿Considera que las metas planteadas podrían ser más desafiantes? ¿Cómo se podría materializar un cambio en las metas en la planificación de la defensa pública?

### **Entrevista a actores Oficina Rectora Justicia Juvenil Restaurativa**

#### A. Información de contacto de la persona entrevistada

Nombre:

Puesto:

Teléfono:
Correo:
<b>B. Preguntas de contexto</b>
1. Por favor, mencione las 3 o 5 palabras principales que usted asocie con la Justicia Juvenil Restaurativa. De esas palabras, ¿podría señalar la más representativa?
2. ¿Cuál es la importancia de la Justicia Juvenil Restaurativa en el contexto costarricense?
3. ¿Cuál es el abordaje que le da su institución a la Justicia Juvenil Restaurativa?
<b>C. Preguntas sobre la Política Pública, el Plan de Acción y el Modelo de Gestión</b>
4. ¿Cómo fue el proceso de formulación del Plan de Acción 2022 – 2026 de la Política Pública de Justicia Juvenil Restaurativa de Costa Rica?
5. ¿Qué papel cumplió su institución en la formulación de dicho Plan de Acción?
6. ¿Reconoce los compromisos de su institución en el marco del plan de acción 2022-2026?
7. ¿Reconoce si los compromisos adquiridos en el Plan de Acción de la Política Pública han sido vinculados con la planificación estratégica, táctica y operativa del Poder Judicial y sus oficinas/despachos ¿De qué manera?
8. ¿Cómo evalúa la dinámica de sesiones anuales en el marco del seguimiento del plan de acción?
9. ¿Considera que el modelo de gestión del plan de acción podría mejorarse? ¿Cómo?
10. ¿Cómo evalúa el cumplimiento de las metas por parte del Poder Judicial?
11. ¿Considera que las metas planteadas podrían ser más desafiantes? ¿Cómo se podría materializar un cambio en las metas en la planificación de la defensa pública?

## Anexo 4. Definición de Justicia Juvenil Restaurativa con palabras clave



*Nota.* Sistematización realizada con la aplicación web *Mentimeter*, utilizando los insumos recopilados en la primera pregunta realizada a las personas expertas en Justicia Juvenil Restaurativa que representan a los actores clave del presente Trabajo Final de Graduación. “Por favor, mencione las 3 o 5 palabras principales que usted asocie con la Justicia Juvenil Restaurativa. De esas palabras, ¿podría señalar la más representativa?”. La palabra más repetida fue Reparación (tres veces).