



PROGRAMA EUROSOCIAL

**Apoyo al Acceso a la Justicia. Componente Fortalecimiento de los
Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos (MASC)
en América Latina**

TÉRMINOS DE REFERENCIA

**Asistencia técnica para elaborar una estrategia de difusión y
divulgación de los MASC en Costa Rica**



Índice

Antecedentes	3
Situación actual	9
Objetivo: promover los MASC	10
Casas de Justicia	13
Objetivos	14
Debilidades	14
Fortalezas	15
Objetivos de campaña	15
Propuestas de mensajes de campaña	15
Argumentario	17
Acciones	18
Herramientas para la difusión	22
Calendario de actividades	24
Cronograma campaña Casas de Justicia 2013	27
Justicia Restaurativa	28
Debilidades	31
Fortalezas	31
Centro de Conciliación del Poder Judicial	32
Debilidades	33
Fortalezas	34
Objetivos de las dos campañas	35
Un «sistema multipuertas»	36
La estrategia de comunicación existente del Poder Judicial	37
Equipos de coordinación	38
A quién se quiere llegar: el público meta	38
Qué se quiere comunicar: propuestas de mensajes	39
Argumentario	40
Identidades corporativas diferentes	41
Canales de comunicación interna	42
Estrategia: definición de acciones	42
La Escuela Judicial: una herramienta para la sensibilización	47
Conclusiones	48
Nota final: sobre el cronograma	48



Antecedentes

Costa Rica es uno de los países pioneros en implementar los Métodos Alternativos de Solución de Conflictos (MASC) en el continente americano.

El 14 de diciembre de 1990 la Asamblea General de la Organización de Naciones Unidas (ONU) aprobó las llamadas Reglas Mínimas de las Naciones Unidas sobre las Medidas no Privativas de la Libertad (Reglas de Tokio), que quedaron plasmadas en la resolución 45/110.

Las «Reglas de Tokio» tenían como objetivo fomentar una mayor participación de la comunidad en la gestión de la justicia penal para encontrar un equilibrio entre los derechos de los/las delincuentes, los derechos de las víctimas y el interés de la sociedad en la seguridad pública y la prevención del delito.

Uno de los ejes principales de las «Reglas de Tokio» era el tratar de evitar recurrir a juicios o procesos formales ante los tribunales a través de los MASC.

El Poder Judicial de Costa Rica suscribió, tres años después de la aprobación de estas Reglas -en 1993- un acuerdo con la Agencia para la Ayuda Internacional (AID) de los Estados Unidos de Norteamérica para aplicar los MASC en territorio costarricense. Y dos años más tarde, en 1995, la capital, San José, acogió el Primer Congreso Nacional sobre Administración de Justicia con un tema central: la Resolución Alternativa de Conflictos (RAC).

El 4 de diciembre de 1998 la Asamblea Legislativa de Costa Rica aprobó una ley histórica, la Ley 7727 sobre Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Social (Ley RAC, N° 7.727). Pocos días después, el Consejo Superior –el mayor órgano administrativo del Poder Judicial- decretó que se realizara un programa de capacitación en conciliación y resolución alterna de

conflictos quince jueces; y creó cinco plazas de juez conciliador para el Primer Circuito Judicial de San José.

Más tarde, el Ministerio de Justicia y Paz creó la Dirección Nacional de Resolución Alternativa de Conflictos (DINARAC), con los objetivos de «impulsar el conocimiento y desarrollo en la aplicación de los métodos alternos de resolución de conflictos, controlar y fiscalizar los centros autorizados para dedicarse a los altos métodos RAC, acercar la justicia a las comunidades y fortalecer el programa Casas de Justicia, con el fin de brindar acceso gratuito a la mediación o conciliación extrajudicial, así como el acercamiento a las comunidades con programas de talleres de sensibilización y capacitación».

Las víctimas también fueron objeto de atención especial desde fechas tempranas. El 1 de enero de ese mismo año, el Ministerio Público fundó la Oficina de Defensa Civil de la Víctima, que entró en vigor junto con el nuevo Código Procesal Penal.

Este Código recogía la suspensión del procedimiento a prueba y la reparación integral del daño, que se viene utilizando desde entonces en causas penales.

El Poder Judicial, por su lado, aprobó en 1999 la creación de la Oficina de Información y Orientación a la Víctima del Delito, que vio la luz en 2000.

Costa Rica fue, además, el primer país que puso la Justicia Restaurativa en el mapa de los asuntos importantes a abordar en el área iberoamericana.

Fue en marzo de 1999, en la II Cumbre Iberoamericana de Presidentes de Cortes y Tribunales Supremos de Justicia (antecedente de la actual Cumbre Judicial Iberoamericana), celebrada en Caracas, Venezuela. El magistrado Orlando Aguirre Gómez destacó la importancia de las soluciones alternas para humanizar el proceso.

Una intervención que tuvo sus frutos dos años después, en 2001, en Canarias, España. Allí la VI Cumbre Judicial Iberoamericana de Presidentes de Cortes y Tribunales Supremos de Justicia —siguiendo la dirección marcada por Costa Rica— hizo un llamamiento a las autoridades de todos los países iberoamericanos para que propiciaran programas de sensibilización, concienciación y ejecución de la práctica de la resolución alternativa de conflictos, en todos los niveles educativos. Y a asumir el compromiso de implementar exigentes programas de capacitación y formación de expertos en medios alternos de solución de conflictos.

Ese mismo año en Costa Rica nació la **Unidad de Jueces Conciliadores**, que dependía de la Presidencia de la Corte Suprema y que estaba adscrita a la Escuela Judicial.

Los cinco Jueces Conciliadores, que conformaban dicha Unidad, comenzaron a trabajar en el ámbito de Derecho de Familia específicamente.

En 2004 los Jueces Conciliadores fueron potenciados merced a la llamada «competencia ampliada», conferida por el Poder Judicial, que les permite trabajar todas

las materias, salvo la violencia intrafamiliar y el contencioso-administrativo, cesando su adscripción a la Escuela Judicial.

Su eficacia quedó tan contrastada que en 2007 la Presidencia decidió transformar la Unidad de Jueces Conciliadores en el Centro de Conciliación del Poder Judicial, con tres sedes en el país: Central —en San José—, San Ramón y Santa Cruz. Más tarde se vio complementado con tres sedes más.

Las Naciones Unidas, mientras tanto, siguieron adelante en su apoyo a los MASC. Así, en la declaración final del X Congreso sobre la Prevención del Delito y Tratamiento del Delincuente, celebrado en Viena en abril de 2000, la ONU alentó a «la elaboración de políticas, procedimientos y programas de justicia restitutiva que respeten los derechos, necesidades e intereses de las víctimas, los delincuentes, las comunidades y demás partes interesadas».

En enero de 2002 el Consejo Económico y Social de la ONU estableció, en un documento, «Los principios básicos para la aplicación de programas de Justicia Restaurativa en materia penal (Resolución 2002/12 de este órgano)». Principios que representan una guía vital para los hacedores de políticas de justicia restaurativa como respuesta a la delincuencia.

Y en 2005, en su XI Congreso sobre la Prevención del Delito y Tratamiento del Delincuente, la ONU nuevamente instó a los Estados miembros a reconocer la importancia de desarrollar aún más políticas, procedimientos y programas de justicia restaurativa que incluyeran alternativas a los procesos judiciales.

En 2006, Costa Rica acogió el Primer Congreso de Justicia Restaurativa, que reunió a administradores de justicia, profesionales del mundo del Derecho, de la Universidad y la sociedad civil y contó con el apoyo de importantes instituciones y empresas, como la Universidad La Salle, la Facultad de Derecho de la Universidad de Costa Rica, el Colegio de Abogados, Círculos S.A., la Confraternidad Carcelaria Internacional y el Instituto Latinoamericano de las Naciones Unidas para la Prevención del Delito y el Tratamiento del Delincuente.

A nivel iberoamericano, 2008 fue el año del espaldarazo a los MASC. Los poderes judiciales miembros de la Cumbre Judicial Iberoamericana (organización resultante de la fusión de las organizaciones Cumbre Judicial Iberoamericana de Presidentes de Cortes y Tribunales Supremos de Justicia y de Consejos de la Judicatura), reunidos en Asamblea Plenaria en la capital del Brasil en marzo de 2008, aprobaron las llamadas «Reglas de Brasilia». Un texto que desarrollaba los principios recogidos en la «Carta de Derechos de las Personas ante la Justicia en el Espacio Judicial Iberoamericano» (Cancún 2002), específicamente los que se incluyen en la parte titulada «Una justicia que protege a los más débiles».

Los Poderes Judiciales de Iberoamérica se comprometieron, con la adopción de estas cien Reglas, a ofrecer una tutela efectiva a los derechos de las personas que, por su condición de vulnerabilidad, han encontrado mayores barreras u obstáculos para tener acceso a la Justicia que es, en sí mismo, un derecho fundamental.

Las Reglas de Brasilia tienen muy presente a los MASC. El Capítulo II, titulado «Efectivo acceso a la justicia para la defensa de los derechos», dedica su Sección V específicamente a los «Medios alternativos de resolución de conflictos». En ella se afirma que se impulsarán las formas alternativas de resolución de conflictos en aquellos supuestos en los que resulte apropiado, tanto antes del inicio del proceso como durante la tramitación del mismo.

Entre 2006 y 2009 se pusieron en marcha algunas nuevas iniciativas en esta dirección, contando con el aporte de la Comisión Nacional para el Mejoramiento de la Administración de Justicia (CONAMAJ), con acciones pioneras de justicia restaurativa en la comunidad de Comte Burica, al sur de Costa Rica, en 2006, y en el Juzgado Penal Juvenil de Limón, en 2010.

Por el camino quedó el Plan Piloto de Justicia Restaurativa en Materia de Contravenciones, iniciado en 2007. Pero, a cambio, encontró el éxito la Red de Apoyo Institucional en Servicio de la Comunidad, de Cartago, en materia penal juvenil, que ganó el concurso de Buenas Prácticas en 2009.

Fue un trabajo conjunto del Juzgado Penal Juvenil de Cartago; con la licenciada Rocío Fernández Ureña, el defensor público de penal juvenil, Rodolfo Chaves Cordero y la trabajadora social, Emilia Gamboa Quesada, y el apoyo de 55 instituciones.

El éxito de Cartago fue inspirador en la génesis del **Programa de Justicia Restaurativa** impulsado por la magistrada doña Doris María Arias, tras su nombramiento como integrante de la Sala Tercera de la Corte Suprema de Justicia.

El Pleno del Alto Tribunal apoyó, con decisión, el inicio de este Programa, para materia penal, en su sesión de 14 de enero de 2011, que, en gran parte, se vio facilitado por la Circular Administrativa del fiscal general, Jorge Chavarría Guzmán, que tradujo en norma positiva las ideas de la Justicia Restaurativa, y por el apoyo del jefe de la Oficina de Defensa Civil de las Víctimas y de la Oficina de Medidas Alternas y Justicia Restaurativa, Max Chinchilla Fernández.

Así, en mayo de 2012, comenzó a caminar el programa como proyecto piloto en el Juzgado Penal del Primer Circuito Judicial de San José, contando con la participación del/la juez, la Fiscalía, la Defensa Pública y la Oficina de Atención a Víctimas del Delito.

Un año y tres meses después, ya con datos sobre la mesa, los resultados son muy relevantes.

El Pleno de la Corte Suprema, en noviembre de 2012, mostró su confianza en esta metodología, complementaria de la justicia ortodoxa. Porque aún antes de conocer dichos datos, incluyó la Justicia Restaurativa, los RAC, las Audiencias Tempranas y la Conciliación en la «Memoria del Taller con el Estrato Gerencial», en el cual se establecieron los primeros lineamientos del Plan Estratégico para el periodo 2013-2017. Todos ellos comprendidos bajo el tema del retraso judicial, como recursos para la disminución del retraso en

la resolución de los procesos judiciales.

Al margen del Poder Judicial, el Ministerio de Justicia y Paz inició, en el año 2000 —merced a la citada Ley 7727— el Programa Casas de Justicia; su aportación a la sociedad para resolver de forma amigable los conflictos que surgen entre los ciudadanos, de una manera extrajudicial.

Sus servicios son profesionales y gratuitos. Atienden y orientan legalmente al público y median pacíficamente entre las partes, de una forma neutral e imparcial, para llegar a acuerdos que satisfagan a ambos.

Los mediadores de Casas de Justicia, a diferencia de los Jueces Conciliadores —que son jueces de carrera— o de los psicólogos o trabajadores sociales del Programa de Justicia Restaurativa —que son funcionarios—, son personas de profesiones diversas. Abogados, psicólogos, profesores, etc., todos debidamente capacitados para el manejo efectivo del conflicto.

Este programa de Casas de Justicia cuenta con dieciséis centros por todo el país, la mayor parte de ellos en colaboración con otras instituciones públicas.

Los intereses del Poder Judicial y del poder político ciertamente confluyen en promocionar los MASC como sistema alternativo al judicial, muy saturado.

En este sentido, Costa Rica sigue la senda de otros países del área iberoamericana, como Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Chile, El Salvador, México, Perú y España, donde los MASC han echado raíces y están creciendo; por no mencionar a los Estados Unidos de América y a Canadá.



Situación actual

A principios 2008 había tomado cuerpo, entre la ciudadanía costarricense, la percepción de que existía un estado de impunidad. Los medios de comunicación relataban casos de delincuentes reincidentes que conseguían la libertad inmediatamente, tras ser puestos a disposición judicial; lo que se denominó periodísticamente como «puerta giratoria».

La sensación de inseguridad ciudadana era una realidad. De acuerdo con fuentes oficiales, entre 1990 y 2006 la tasa de delitos por cada cien mil habitantes aumentó de 135 a 295. Los robos habían crecido un 700 por ciento, los delitos vinculados al narcotráfico se elevaron a un 280 por ciento, las agresiones físicas se duplicaron y los homicidios ascendieron en un 50 por ciento.

Esto dio pie a la introducción, en 2009, de los llamados Tribunales de Flagrancia, que actúan en cuestión de horas sobre aquellas personas que son sorprendidas en cuatro supuestos: cometiendo un delito, después de cometerlo, cuando son perseguidas y capturadas después de haberlo cometido o cuando se les encuentran objetos en su posesión de los que se puede deducir que ha participado recientemente en un delito. Lo que se podría denominar «con las manos en la masa».

Estos nuevos tribunales permitían resolver en 5 días casos que, por el procedimiento ordinario, tardarían entre uno y dos años.

Lo que no se preveyó fue un efecto colateral evidente: el aumento de la población carcelaria. Según declaraciones del entonces ministro de Justicia, Fernando Ferraro al programa «En el banquillo» —de la cadena 7— el 26 de marzo pasado, «en 2009 la población penitenciaria estaba creciendo a un ritmo de

un 5 o 6 por ciento». Con la entrada en funcionamiento de los Tribunales de Flagrancia “la tasa saltó a más de un 30 por ciento”, añadió.

Los catorce centros carcelarios de Costa Rica actualmente reúnen una población de 13.718 internos, un 39,6 por ciento por encima de su capacidad, que es de 9.828 plazas, de acuerdo con datos de la Defensa Pública. Para Naciones Unidas, una sobrepoblación carcelaria por encima del 20 por ciento es inaceptable.

Esa es la media de todas las prisiones. Sin embargo, cinco cárceles superan con creces esa cifra: Reforma, un 69 por ciento más, San José, un 68,7 por ciento más, San Carlos, un 64 por ciento más, Liberia, 52,5 más, y Cartago, un 45 por ciento más.

Y va a más. De seguir la actual situación, 2013 terminará con 15.854 internos y 2014 con 18.014, mientras que el número de plazas proyectadas sólo aumentará en 600, pasando de 9.828 a 10.428, según cifras facilitadas por el Departamento de Investigación y Estadística del Ministerio de Justicia.

9.726, de los 13.794 internos/as, el 70,51 por ciento, tienen menos de 39 años. Los 4.068 restantes, el 29,49, tienen más de 40 años.

Algunos de esos internos/as se hallan cumpliendo penas por el robo de un queso y dos jamones, por el hurto de 10 latas de atún o 19 chocolates, o por el hurto de unas flores en un cementerio.

La situación, por tanto, es apremiante y es evidente que hay que encontrar soluciones alternativas y eficaces que alivien este estado de cosas, impidiendo que las personas que delinquen por primera vez puedan entrar en prisión mediante la admisión de la culpa y el resarcimiento a la víctima; a través de los Métodos Alternativos de Solución de Conflictos.



Objetivo: promover los MASC

A pesar de que Costa Rica, sin duda alguna, es uno de los países pioneros en la aplicación de Métodos Alternativos de Solución de Conflictos, la realidad es que éstos no son demasiado conocidos y, por lo tanto, valorados (“se ama lo que se conoce y se recela —cuando no, directamente, se desprecia- de aquello que se desconoce”).

Este es el objetivo general de esta asistencia técnica: promover los MASC. Elevar su conocimiento tanto en el ámbito judicial como en el comunitario. Que los operadores jurídicos y los ciudadanos conozcan que existen alternativas a la justicia tradicional y que son igualmente eficaces.

En ningún caso pueden suponer un pulso a la Justicia tradicional. Al contrario, tanto el Centro de Conciliación del Poder Judicial como el Programa Justicia Restaurativa son complementos evidentes. Y algo parecido se podría afirmar en el caso de las Casas de Justicia, con algunas salvedades.

El objetivo específico de esta consultoría consiste en la elaboración de una estrategia de difusión y divulgación de lo que es la justicia restaurativa y la justicia comunitaria así como de los beneficios de la conciliación penal.

Se trata de diseñar una campaña dirigida tanto a la sociedad civil como a los operadores de justicia con el fin de dar a conocer a la sociedad civil y a los operadores judiciales tanto el servicio y beneficios de la Justicia Restaurativa, como de mediación comunitaria y que los usuarios del Poder Judicial conozcan y utilicen los servicios especializados del Centro de Conciliación del Poder Judicial.

El trabajo de los MASC del Poder Judicial, de un modo específico, puede contribuir a aliviar la presión, producto del hacinamiento en las cárceles, lo cual se explicará más adelante.

Estamos, por lo tanto, parcialmente ante un Plan de Comunicación que adolece de un elemento esencial: la ausencia de una inversión específica para ponerlo en marcha y que tenga la máxima difusión a través de los medios de comunicación. Por ello no puede considerarse una campaña publicitaria.

Esta falta de medios económicos no ha posibilitado la realización de las preceptivas encuestas a los públicos meta a los que va dirigida la información. A cambio, se realizaron entrevistas a los máximos responsables del Poder Judicial costarricense y del Ministerio de Justicia y Paz, incluyendo a la presidenta de la Corte Suprema, doña Zarela Villanueva Monge; la magistrada del Alto Tribunal, doña Doris María Arias Madrigal, impulsora del Programa Justicia Restaurativa; don Rolando Vega, magistrado de la Corte Suprema, promotor del Centro de Conciliación del Poder Judicial; don Román Solís, magistrado, también, de la Corte Suprema costarricense; la jefa de la Oficina de Cooperación y Relaciones Internacionales del Poder Judicial, doña Doris Cristina Rojas; el director del Centro de Conciliación del Poder Judicial, don Alberto Solano Cordero; doña Carmen V. Cerdas, subdirectora del mismo centro; don Alejandro Rojas, subjefe de la Defensa Pública; la abogada de la Sala Tercera de lo Penal de la Corte Suprema, Ana Yancie Umaña; la fiscal Lissette Cavero, y la defensora pública, Zhuyem Molina, así como la psicóloga Ekaterina Barquero y la trabajadora social, Yessenia Valverde, del Programa de Justicia Restaurativa; Marvin Carvajal, director de la Escuela Judicial Licenciado Édgar Cervantes Villalba, y su equipo; doña Ana Lucía Vasquez, jefa del Departamento de Prensa y Comunicación Organizacional, así como representantes y miembros del Departamento de Informática, del Departamento de Planificación, de la Oficina de Cooperación y Relaciones Internacionales, del Centro de Conciliación del Poder Judicial y de la Oficina de Justicia Restaurativa.

Por parte del Ministerio de Justicia y Paz, las entrevistas incluyeron a doña Laura Carmiol, directora de la Dirección Nacional de Resolución Alternativa de Conflictos (DINARAC), que gestiona Casas de Justicia; doña Ibis Salas, asesora legal de la citada Dirección, y las coordinadoras de las Casas de Justicia de San José y de Desamparados, doña Edna Arce, y doña Leslie Agüero, así como a un número de mediadores.

Asimismo, se mantuvo una entrevista con don Fernando Ferraro, secretario general de la Conferencia de Ministros de Justicia de los países iberoamericanos (COMJiB), ex ministro de Justicia y Paz de Costa Rica, gran conocedor del programa Casas de Justicia.

En el curso de la consultoría, también se asistió a sesiones de resolución alternativa de conflictos tanto del Programa Justicia Restaurativa, del Centro de Conciliación del Poder Judicial y de «Casas de Justicia» (centro de San José y Desamparados), y se dialogó con las personas que se estaban sometiendo a cada tipo de RAC específico.

En todas las reuniones y entrevistas los participantes manifestaron la necesidad de «hacer algo» para modificar la percepción, tanto entre el público, en general, como entre los operadores judiciales, de estos métodos de resolución alterna de conflictos. La mayor parte de los entrevistados opinan que la población quiere «el castigo» de los delincuentes, si bien reconocen que esto es así porque desconocen los sistemas RAC. La percepción de estos sistemas, y sus efectos, mejoran cuando se conocen y así lo han puesto de manifiesto todos los operadores judiciales con los que nos hemos entrevistado.

Tras analizar los públicos meta de cada uno de los sistemas RAC, objeto de este estudio, se ha llegado a conclusión de proponer dos modelos diferenciados de campaña. Porque las características, condiciones y necesidades de cada sistema son distintas.

Las «Casas de Justicia» tienen como público meta la ciudadanía, en general, y necesitan que la implementación de la campaña se realice antes de octubre, por imperativo legal ya que se entra en periodo preelectoral.

Mientras que la Justicia Restaurativa y el Centro de Conciliación del Poder Judicial, por su parte, no están condicionados en el tiempo y su público meta son los operadores jurídicos (jueces, fiscales, defensores públicos, abogados, empleados de la Administración de Justicia, etc.).



Casas de Justicia

Casas de Justicia surge en el año 2000, como parte del compromiso del Gobierno de Costa Rica para ofrecer a la ciudadanía servicios gratuitos y profesionales para resolver sus conflictos mediante la RAC.

Desde su nacimiento ha sido una magnífica iniciativa pensada, principalmente, para las clases más desfavorecidas. Sus mediaciones son gratuitas, eficaces, rápidas y satisfactorias.

Actualmente hay 16 Casas de Justicia repartidas por todo el territorio nacional costarricense. La última fue inaugurada en febrero de 2013 en Pococí, cantón de la provincia de Limón, al oeste del país.

Las Casas de Justicia dependen de la Dirección Nacional de Resolución Alternativa de Conflictos (DINARAC) del Ministerio de Justicia y Paz.

Cada Casa de Justicia está constituida por un coordinador —un/a licenciado/a en Derecho— y un facilitador. En total cuentan con una plantilla de mediadores voluntarios de 270 personas, todos capacitados en la resolución alternativa de conflictos. Se trata de personal cualificado en la mediación de mundos diversos profesionales.

Las Casas de Justicia son, de hecho, oficinas de orientación legal en las que se trata de instar a las partes que tienen conflictos a resolverlos de forma pacífica y dialogada.

Los conflictos más comunes que se afrontan son casos de familia —pensión alimentaria, régimen de visitas, disolución del vínculo, cuidados de adultos mayo-

res, apoyo familiar...—; vecinales —por linderos, colindancias, servidumbres, ruidos excesivos, problemas con animales, estacionamiento en lugares inadecuados, problemas de basura...—; por préstamos y deudas —alquileres atrasados, deudas de arrendamiento, arreglos del inmueble alquilado, pagos de depósitos...—; consumo —reconocimiento de garantía del producto comprado, cambio de producto por defecto de fábrica, incumplimiento de contrato de servicio de médicos privados, arreglos de pago por productos adquiridos—; y laboral —acuerdo de pago de prestaciones, aguinaldos, salario y horas extra e indemnizaciones por accidentes laborales—. Un acuerdo adoptado en Casas de Justicia tiene carácter de cosa juzgada material. Es como si un juez lo hubiera dictado.

Hasta la fecha, estas Casas de Justicia son poco conocidas por la población, a pesar de su intensa actividad en capacitaciones y charlas, mediante visitas a centros educativos, vecinales y foros de índole similar, en las que se profundiza en la sensibilización ciudadana.

La cifras hablan por sí solas. Durante 2012 Casas de Justicia atendieron un total de 45.088 personas, realizaron 6.728 mediaciones, de las cuales 2.759 acabaron en acuerdo.

La tendencia, durante 2013, está siendo al alza. Durante el primer semestre se atendieron a 24.168 personas, se llevaron a cabo 3.459 mediaciones, de las cuales 1.659 terminaron en acuerdo.

Para dar a conocer el programa Casas de Justicia, la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) ha financiado recientemente una campaña de publicidad para la Casa de Justicia de Pococí. Campaña que ha comprendido la elaboración de una imagen corporativa, que se ha volcado en el Facebook oficial de Casas de Justicia con el lema «Más Paz, Más Diálogo», la elaboración de dos carteles, dos cuñas radiofónicas y un vídeo en forma de spot televisivo.

Siguiendo esta iniciativa, sería recomendable utilizar la misma imagen corporativa y el mismo lema en las propuestas de acciones que aquí se van a realizar para que no exista ninguna contradicción a la hora de poner en marcha la campaña.

Debilidades

- Recursos económicos insuficientes para desarrollar un proyecto que llegue a toda la sociedad.
- Falta de personal experto cualificado propio.
- La mayor parte de las «Casas de Justicia» del país no dependen jerárquicamente del Ministerio de Justicia y Paz sino que son el producto de acuerdos con otras instituciones; estas ponen los locales, el personal y se coordinan con la DINARAC.

- Desconocimiento, por gran parte de la población, de lo que son «Casas de Justicia».
- Desconocimiento —es un mal general— de lo que son los MASC desde las instituciones; ausencia de coordinación entre ellas.

Fortalezas

- El personal permanente como el colaborador está muy comprometido con la idea de servicio y de ayudar a sus conciudadanos a través de «Casas de Justicia».
- El servicio que presta es altamente eficaz; el nivel de satisfacción del público atendido es grande.
- Representa un método de resolución alternativo de conflictos prejudicial que claramente beneficia a la Administración de Justicia y contribuye a desatascar su maquinaria de casos «menores».
- «Casas de Justicia» es un servicio público legal gratuito, amigable y comprensible. Los que lo gestionan se esfuerzan por traducir y hacer entender a los ciudadanos toda la jerga legal para que puedan tomar sus decisiones de la forma más precisa posible.
- «Casas de Justicia» es un servicio a la ciudadanía que tienen pocos países en el mundo y que está pensado para las clases más desfavorecidas.
- Tiene un gran potencial para su transmisión. Puede generar historias humanas con final feliz que serían de gran interés para los medios de comunicación.

Objetivos de campaña

Toda campaña tiene que tener definidos claramente los objetivos: qué se pretende conseguir. En el caso de Casas de Justicia serían:

- Dar a conocer lo que son Casas de Justicia y su función como servicio público a la ciudadanía; el público en general.
- Promover la mediación como fórmula de solución alterna de conflictos, diferente a la justicia convencional.
- Explicar la trascendencia que tiene este servicio, que es gratis, rápido, satisfactorio para las partes y eficaz.
- Extender el mensaje de que el Gobierno apoya los Métodos Alternativos de Solución de Conflictos (MASC), como los utilizados por Casas de Jus-

ticia, como alternativa y complemento a la justicia tradicional.

Propuestas de mensajes de campaña

Casas de Justicia posee su propio eslogan de campaña: «Más diálogo, más paz». Cualquier iniciativa tiene que girar en torno a ese mensaje, fruto de una pequeña encuesta de usuarios, los cuales los consideraron como la síntesis de su experiencia.

«Más diálogo, más paz» debe ser el referente principal, y como referentes complementarios proponemos los siguientes:

- **Resuelve tus problemas en Casas de Justicia.**
- **Siempre hay una solución: mediante el diálogo.**
- **Siempre hay soluciones: en Casas de Justicia.**
- **Nosotros te ayudamos a encontrar la salida.**
- **Aprende a solucionar tus conflictos.**
- **Soluciona tus conflictos de forma rápida, eficaz y gratis.**
- **No somos la Justicia, pero resolvemos tus conflictos.**
- **Escuchamos lo que te pasa y te ayudamos a encontrar la salida.**
- **Si tu quieres, puedes recobrar la paz personal, en Casas de Justicia.**
- **El diálogo es el único camino para recobrar la paz.**
- **El diálogo es el camino para la paz social.**
- **A veces un acuerdo dialogado es mejor que un juicio.**
- **Un pequeño gesto puede cambiar todo.**

Argumentario

Un argumentario es un documento en formato de pregunta-respuesta que aborda los conceptos claves de lo que es la organización, el porqué de su existencia, su misión principal, sus objetivos, sus fortalezas, cómo está estructurada, todo escrito en un lenguaje positivo e informal, comprensible para la ciudadanía.

El argumentario debe ser elaborado por la DINARAC, contando con la colaboración de los coordinadores de Casas de Justicia. Este documento es un fondo de argumentos positivos, pensado para los miembros de la organización cuya misión sea explicar su función a personas ajenas a la misma.

A priori, su uso es interno y puede servir como recurso de cara a las comparecencias públicas y mediáticas. Debe contener frases concisas, contundentes, en formas de titular de prensa que deben ir acompañadas de explicaciones fáciles de lo que se afirma, para hacer más fácil su comprensión.

La DINARAC tiene suficiente material publicado como para elaborar uno de una forma rápida.

A modo de ejemplo:

¿Qué son Casas de Justicia?

Casas de Justicia es un servicio público gratuito que tiene como finalidad ayudar a las personas a resolver sus conflictos de forma pacífica a través de la Resolución Alternativa de Conflictos (RAC).

¿En qué consiste la RAC?

Consiste en solucionar los problemas de la gente reuniéndolos, por medio de un facilitador —una persona capacitada en mediación— con el objetivo de llegar a un acuerdo, mediante el diálogo entre las dos partes.

¿Quién financia Casas de Justicia?

Casas de Justicia depende de la Dirección Nacional de Resolución Alternativa de Conflictos, que nosotros denominamos DINARAC, y esta, a su vez es parte del Ministerio de Justicia y Paz. Por lo tanto, Casas de Justicia está financiado por el Gobierno.

¿Le cuesta algo al ciudadano que acude a Casas de Justicia?

Nada. Es un servicio completamente gratuito. En último término, lo que habría que pagar serían las tasas para registrar el documento legal que se elabore en Casas de Justicia. Pero esto es un gasto mínimo.

¿Qué tipo de personas pueden acudir a Casas de Justicia?

Cualquiera puede acudir a Casas de Justicia, aunque es cierto que vienen a nosotros personas con menos recursos.

¿Qué asuntos ayudan a resolver Casas de Justicia?

Suelen ser asuntos de familia, vecinales, laborales, préstamos y deudas y consumo.

¿Dónde están ubicadas Casas de Justicia?

En la actualidad tenemos 16 casas de Justicia repartidas por toda Costa Rica. La última que hemos inaugurado se encuentra en Pococí, en la provincia de Limón.

Y así hasta estar satisfechos de que se han cubierto todos los ángulos y enfoques que queremos resaltar.

El argumentario es una magnífica herramienta para definir y conocer el trabajo que realiza la organización. Cosas que se dan por supuestas, para unos, emergen con toda su fuerza y trascendencia durante la elaboración del mismo. Una vez elaborado el argumentario hay que decidir cómo y cuándo se comunica y para ello es preciso elegir la herramienta más idónea para colocar cada mensaje.

Acciones

Medios sobre los que actuar:

- Internet: Facebook, Twitter, Youtube, Blogs, wikis...
- Televisión.
- Prensa.
- Radio.
- Medios digitales de la red.

Al carecer esta campaña de comunicación de recursos económicos, obligatoriamente debe centrar sus acciones principales a través de Internet. La Red debe ser la base de generación de información que servirá como referencia a los medios de comunicación.

Planteamiento:

Pensamos que la forma de acometerla más eficaz sería mediante la elaboración de historias cortas, humanas, que apelen a sus protagonistas y que pongan rostro al servicio que prestan las Casas de Justicia.

El formato tendría que adaptarse a cada una de las herramientas de difusión por Internet que en el epígrafe **Herramientas para la difusión** (más adelante) se detallan.

Dos ejemplos de historias humanas.

Encima, el logo de Casas de Justicia.

HISTORIA PRIMERA:

Eslogan principal: «MÁS DIÁLOGO, MÁS PAZ»

Eslogan secundario: **Resuelve tus problemas en Casas de Justicia.**

Historia: María P. llevaba varios meses separada de Juan H., con el que estaba casada. Había tomado la decisión de divorciarse y no sabía cómo. Tampoco tenía demasiados recursos y estaba desesperada. María P: 'Un día una amiga me habló de Casas de Justicia. No tenía nada que perder. Fui. Me atendieron muy bien. Me escucharon. Me puse en sus manos. Ellos hablaron con mi marido. No sé cómo le convencieron, pero días después nos citaron para una reunión y quince días después llegamos a un acuerdo. Al principio no fue fácil, pero gracias al diálogo, cerramos esta etapa de nuestra vida de forma muy satisfactoria'.

HISTORIA SEGUNDA:

«MÁS DIÁLOGO, MÁS PAZ»

Nosotros te ayudamos a encontrar la salida.

Alberto Ramírez es uno de los facilitadores de Casas de Justicia desde hace tres años. Es abogado de profesión y está especializado en temas de familia. Alberto Ramírez: "Mi trabajo es voluntario. Ayudo a la gente a solucionar sus conflictos. Pueden ser de pareja, de trabajo, de vecindad... En muchas ocasiones los seres humanos sólo necesitamos que nos escuchen. Hasta que eso ocurre nos obcecamos en que poseemos toda la razón y eso no es así. Siempre hay dos partes. Tuve un caso, hace poco, de dos vecinas que vivían enfrentadas desde hacía años. La convivencia era insufrible en el inmueble. Después de una hora hablando el conflicto acabó. Sólo necesitaban escucharse la una a la otra. Sin gritos. Las formas son importantes".

Este tipo de historias, o similares, deben de tener formato. Por una parte, éste, el de papel, que debe ir acompañado de la/el protagonista de la historia. Ya sea el/la usuario/a o el facilitador/a.

Y por otra, la **versión vídeo**, que es una voz en off, con imágenes de recurso de la/el protagonista haciendo algo, y luego éste hablando a cámara.

También podría hacerse, si existieran recursos, una campaña radiofónica con mensajes e historias parecidas. A ser posible, reales.

Al mismo tiempo, sería interesante personalizar a los mediadores, quiénes son, cómo es su trabajo, para que la ciudadanía los conozca y, así, reforzar su relevancia.

En este caso, consideramos que sería aconsejable hacer un segundo tipo de vídeo en el que los mediadores más relevantes expliquen a cámara quiénes son en primera persona. Aquellos facilitadores que sean de menor relevancia, una foto y una breve descripción de su trayectoria.

Video Qué es Casas de Justicia. Para presentar el programa a la sociedad la mejor plataforma es la audiovisual. Por ello, creemos que debería elaborarse un vídeo corto, sintético, rápido e ilustrativo del programa. Un vídeo que recoja la esencia de Casas de Justicia y que puede presentarse a los medios de comunicación a través de una personalidad relevante, como por ejemplo, la ministra de Justicia.

Otras producciones audiovisuales. Las mediaciones que se llevan a cabo en Casas de Justicia son confidenciales, no son públicas. La mejor forma de explicar una mediación es visualizarla. Para ello, sería conveniente realizar

dos o tres breves reconstrucciones, grabarlas en vídeo y convertirlas en piezas audiovisuales para mostrarlas en los diferentes encuentros con la comunidad y también, para poder difundirlas a través de canales como Youtube o Facebook.

También hay que considerar el uso de las **escenificaciones teatrales** de cómo son las mediaciones que se realizan en Casas de Justicia. Una reconstrucción, a modo de «**role playing**» ante un auditorio que jamás ha visto una mediación, es una técnica muy efectiva. Además, permite la participación y la interacción con la audiencia presente.

Este tipo de reconstrucciones, cuando intervienen personas famosas —actores, futbolistas, presentadores de televisión, periodistas, abogados famosos...— son un polo de atracción para los medios de comunicación.

Es preciso llamar la atención de los medios de comunicación. Hasta ahora las acciones divulgativas de Casas de Justicia se han ceñido a visitas a centros de todo tipo y a extender el boca a boca entre los ciudadanos. Apenas han tenido repercusión mediática.

Planificar acciones en medios de comunicación: televisión, prensa, radio y digitales

Los medios de comunicación están gestionados por periodistas, cuya función es buscar noticias. Lo primero de todo, es necesario identificar los principales medios que nos interesan y las personas que trabajan en las secciones que cubren principalmente los sectores de justicia y sociedad.

A modo de ejemplo, en televisoras:

Canal 7.

Programa «Buen día», conducido por Édgar Silva.

Programa «7 días», conducido por Rodolfo González.

Canal 6.

Programa «Noticias Repretel», conducido por Roxana Zúñiga.

Programa «Giros», conducido por Óscar Sánchez.

Canal 11.

Programa «Informe 11: Las noticias», conducido por Alexis Rojas.

Programa «Informe 11: Las historias», conducido Frederick Fallas.

Canal 13:

Programa «RTN Noticias».

Programa «El abogado en su casa», conducido por Pedro Beirutte y Belisario Solana.

(Hay más canales de televisión).

A modo de ejemplo, los periódicos:

Extra.

La Nación.
La Teja.
CR Hoy.
Semanario UCR.

A modo de ejemplo, en radioemisoras:

ADN Radio:

Programa: «ADN Hoy», conducido por Henry Rodríguez.
Programa «ADN Noticias», conducido por Gilda González).
Programa «Código ADN», conducido por William Mendes.

Radio Monumental:

Programas «Noticias Monumental», conducido por Randall Rivera.
Programa «Nuestra voz», conducido por Amelia Rueda.

Radio Columbia:

Programa «Noticias Columbia», conducido por Nora Ruiz.
Programa «Hablando claro», conducido por Vilma Ibarra.
Programa «Pasión por la Justicia», conducido por Juan Diego Castro.

Radio Nacional:

Programa «NRN Noticias», conducido por Freddy Gómez.
Programa «El Cabildo», conducido por Kattia Meneses.

A modo de ejemplo, en digitales:

Ticoblogger.com.

Estrategia con respecto a los periodistas

Como hemos indicado antes, los periodistas son “cazadores de noticias”. Están acostumbrados a que les llamen y les cuenten historias. Desde Casas de Justicia tiene que planificarse la búsqueda de huecos en esos medios.

Para ello, es preciso:

- **Organizar encuentros selectivos con los periodistas y «líderes de opinión».** Se puede hacer de dos formas: mediante un desayuno, donde se informe de una actividad importante que se vaya a realizar, o a través de encuentros personales —un café, una Coca Cola— para explicarles lo que se está haciendo. El método es muy simple: llamar por teléfono al periodista, presentarse y concertar una reunión.
- **Promover entrevistas en televisión y radio, con los principales líderes de opinión, para hablar de Casas de Justicia.** ¿Qué enfoque? Doble: por una parte, estamos a la cabeza del mundo en este tipo de servicios, y, por otra, vendemos historias humanas (nuestro trabajo cotidiano). En este caso, sería muy interesante, fomentar la participación de personas que se hayan sometido a mediaciones RAC y que estén dispuestas a contar su experiencia.

- **Elaborar y publicar artículos de opinión favorables a Casas de Justicia.** En este caso sería recomendable que el autor sea la ministra de Justicia y Paz, el viceministro o la responsable de la DINARAC.

Continuar con la política de visitas a centros ciudadanos:

Hay que seguir potenciando este tipo de visitas a Instituciones educativas, religiosas, comunales, a municipalidades, a la Defensoría de los Habitantes y requerir un apoyo mayor de las ONGs. Y por supuesto hay que prestar una atención especial a los facilitadores judiciales, a los sacerdotes, policías y maestros, que son, generalmente, los intermediarios naturales con los ciudadanos.

Estas visitas deben servir como «gancho» para introducir la actividad de Casas de Justicia a los periodistas.

Los medios, ya sean de papel, audiovisuales o digitales, priman las historias humanas de todo tipo. Y Casas de Justicia es, en potencia, un generador de grandes historias.

Uno de los déficit que hemos encontrado durante la consultoría es la existencia de una conciencia mediática baja. De lo qué es y de lo que no es noticia.

- **Sería conveniente, por ello, capacitar a los coordinadores de Casas de Justicia en vocería.** Enseñarles a tratar con los medios de comunicación, a construir sus propios mensajes y a generar noticias, siempre bajo la dirección y coordinación directa con la DINARAC.
- **Recomendaríamos llevar a cabo un «webminario»** —lo haríamos nosotros desde España a través de Internet— de introducción a esta materia bajo los epígrafes citados de “Qué es una noticia, cómo identificarla, cómo construirla, cómo hacerla atractiva para los medios de comunicación, etc”.

Herramientas para la difusión

Jamás antes en la historia se ha tenido la capacidad de generar productos comunicativos a un coste cero, como en la actualidad, merced a Internet (Facebook, Twitter, Wikipedia, Youtube, Google+, Flickr, Picasa o los diferentes tipos de cuadernos de bitácora —blogs—). Jamás antes en la historia se ha dispuesto de recursos asequibles, como cámaras de vídeo, de fotos o a través de los teléfonos móviles smart phones. Nunca antes una institución ha tenido la capacidad de poderse comunicar con los ciudadanos directamente.

Por ello, las instituciones están obligadas a hacer un buen uso de ello y comunicar sus mensajes.

La penetración de Internet en Costa Rica en 2011 estaba en un 47 por ciento, de acuerdo con la empresa Tendencias Digitales —www.tendencias-digitales.com—. O lo que es lo mismo, más de dos millones de Internautas.

Según otra encuesta, esta de Unimer para «El Financiero» —publicada en agosto de 2012—, Facebook era la red principal para el 97 por ciento de los internautas costarricenses. Y cuatro de cada diez personas de entre 12 y 75 años de la Gran Área Metropolitana se conectan a Internet desde el celular. Hoy 53,8 por ciento de los encuestados dicen utilizar Internet diariamente, cifra que era de 45,5% un año atrás.

Dada esta implantación de las nuevas tecnologías en Costa Rica, esta campaña de comunicación debe tener este campo como eje central. Es una oportunidad inigualable para acercarse al ciudadano.

Nuestra recomendación, por lo tanto, en este sentido pasa por usar y potenciar las distintas redes sociales que actualmente oferta la propia red, comenzando por Facebook, donde Casas de Justicia ya cuenta con una página propia. Estos son los destinos de los productos que, hemos recomendado anteriormente que deberían generar se para potenciar el conocimiento de Casas de Justicia.

Facebook (www.facebook.com). Es la red social más grande e importante del mundo. Incluye, como ventaja, funcionalidades de otros sitios web diferentes. Posibilita montar fácilmente una base de seguidores y publicar sin límite de caracteres y agregar fotos y vídeos.

Para que esta red pueda considerarse activa, es conveniente realizar de 1 a 3 publicaciones diarias —texto y fotos o texto y vídeo—. El tono que se debe emplear tiene que ser cordial, directo e informal.

Twitter (twitter.com). Es un «microblog» que permite a los usuarios publicar mensajes muy cortos, de hasta 150 caracteres, para expresar sus opiniones de forma totalmente gratuita. Aunque la penetración de twitter es muy pequeña en Costa Rica —sólo lo utilizan regularmente el 12 por ciento de los usuarios—, podría convertirse en una herramienta fundamental a la hora de organizar convocatorias, capacitaciones o encuentros desde la DINARAC o desde las propias Casas de Justicia. También como forma de mantener informados a los usuarios por medio de mensajes cortos.

Para que sea efectivo, es aconsejable enviar, como mínimo, una publicación diaria. El tono debe ser informal y directo y hay que invitar a la interacción, lo que se denomina retuitear.

Youtube (www.youtube.com). Actualmente Youtube es la mayor videoteca del mundo. Permite a los usuarios abrir sus propios canales de televisión-IP a coste cero, cargar vídeos, y visualizar y descargar otros vídeos gratuitamente. Sus enlaces se pueden incrustar en Facebook y se pueden visualizar.

La frecuencia de subida de vídeos al Canal Youtube tiene que ser de, al menos, dos por mes.

Wiki (es.wikipedia.org). Wikipedia se ha convertido en la enciclopedia de contenido libre de referencia. Sería muy conveniente crear una página, dentro de ella, que cuente qué son las Casas de Justicia, su génesis, su trabajo y que enlace con el resto de los recursos (Facebook, Twitter, Youtube, etc.). De esta

forma, cualquier que quiera conocer Casas de Justicia tendrá aquí una página de referencia, que remitirá a sus distintos soportes web.

Blogs (wordpress.com o www.blogger.com; los principales). Los blogs (cuaderno de bitácora, en inglés) son pequeños medios de comunicación a coste cero. Cualquiera puede publicar lo que desee y dejar sus publicaciones en la red.

Deben hacerse de dos a cinco publicaciones por semana para que sea efectivo y atraiga público, invitando siempre a la interacción y a la opinión ajena.

Google +. Principal red social rival de Facebook. Cuenta con el soporte de Google. Pueden replicarse los mismos contenidos que en Facebook.

Aplicaciones «Apps»: El ejemplo Obama. El equipo del actual presidente de los Estados Unidos, Barack Obama, fue el primero en crear una aplicación para Iphone, en 2008, que permitiese a sus seguidores estar al día de todos los actos de campaña. El programa podría descargarse de forma gratuita. Se preparó en menos de tres semanas.

Desde entonces el «ejemplo Obama» ha cundido en todos los órdenes sociales. Este tipo de aplicaciones se han convertido en una herramienta muy eficaz. La propuesta del consultor Eduardo Garro, con el que mantuvimos una reunión el último día, iba en este sentido. Sin duda alguna, sería un recurso que potenciaría el conocimiento de las actividades de Casas de Justicia.

Calendario de actividades

Dos semanas: del 2 al 13 de septiembre.

Durante estas semanas hay que preparar y elaborar el material que se va a difundir (no incluimos aquí la elaboración de folletos y de posters al ya tener cubierto esto Casas de Justicia).

- Vídeo sobre Casas de Justicia. El spot que se ha elaborado (habría que hacer otro un poco más extenso después, que no pase de los 3 minutos).
- Video recreación de una sesión de mediación, basada en un caso real (no más allá de 3-4 minutos).
- Vídeo de un caso contado por las dos partes (que no pase de dos minutos).
- Vídeo de uno dos facilitadores (misma duración que el anterior).
- Generar historias humanas cortas, escritas, para colgar en Facebook y Google +. Tanto de usuarios como de facilitadores. 12 historias.
- Generar perfiles de los facilitadores, con foto.

- Elaborar un listado con nombres, apellidos, teléfonos y correos electrónicos de los periodistas de los diferentes medios y llamarlos para invitarlos a la rueda de prensa.
- Preparar columna de opinión de la ministra sobre Casas de Justicia para su publicación en un medio de prensa nacional. Buscar el medio.
- Programar visitas específicas a Instituciones educativas, religiosas, comunales, y a las municipalidades de cara a las próximas semanas, una vez iniciada la campaña, e invitar a los periodistas. Preparar escenificaciones de RACs.
- Buscar usuarios de Casas de Justicia que hayan quedado contentos, que se expresen bien y que se quieran prestar a contar su experiencia a los medios de comunicación.
- Elaborar un dossier —en papel— de lo que son Casas de Justicia para entregar a los medios que asistan a la presentación de la campaña.
- Negociar, con los medios estatales —televisión y radio— la emisión de entrevistas o de reportajes de Casas de Justicia.
- Convocar a los medios el 13 de septiembre, para que vayan el 16.

Tercera semana: del 16 al 20 de septiembre.

- Lunes 16. Presentación: Rueda de prensa. Personaje principal: la ministra de Justicia y Paz. Línea de exposición: Casas de Justicia es un exitoso servicio público poco conocido.
- Contenido: Visualización del spot —o del vídeo que se haya elaborado—, posible escenificación de una mediación real.
- Entrega del dossier a la prensa. Contar que Casas de Justicia está en Internet y que es una alternativa a los tribunales de justicia.
- Comunicar a los medios las fechas de las próximas visitas a instituciones o capacitaciones que se vayan a realizar y puedan asistir.
- Entre el 16 y el 20 de septiembre hay que publicar en Facebook y en Google + cuatro historias (de las doce reseñadas en el epígrafe de la semana anterior). Hay que subirlas el 16, el 18, el 19 y el 20.
- MUY IMPORTANTE: Implicar a todos los colaboradores de Casas de Justicia para que los repiquen en sus respectivos Facebook y Google + cada vez que se publique algo. Emplear Twitter como medio de coordinación principal.
- También hay que colgar los vídeos en Youtube, repicarlos en Facebook y Google +, y publicar enlace en twitter. Enviar enlaces de todo a los medios de comunicación vía correo electrónico.

- Durante esta semana hay que ponerse en contacto con los programas de televisión y radio reseñados —y otros que no figuran aquí pero que son igualmente conocidos— para ofrecernos, ya sea la directora de la DINARAC, alguna coordinadora de Casas de Justicia o —esto les gusta mucho a los medios— dos usuarios de Casas de Justicia que hayan resuelto su conflicto gracias a la mediación. Normalmente se pregunta por el responsable de la sección en concreto y se explica brevemente lo que se va a hacer.

Cuarta semana: del 23 al 27 de septiembre

- Cada semana publicaremos en Facebook cuatro historias de las reseñadas en la semana de preparación, que repicaremos en Google +, y lo extendemos con Twitter. Cada historia debe remitirse, por correo electrónico, a los periodistas.
- Realizar las visitas programadas a Instituciones educativas, religiosas, comunales, y a las municipalidades. Una cada dos días, en diversas partes del país, con el fin de atraer a los medios locales.
- Los coordinadores de Casas de Justicia deberían identificar a los líderes comunales, como policías, sacerdotes o facilitadores, que suelen intermediar con la ciudadanía, como “hombres buenos del pueblo” que son, e invitarles a las charlas o encuentros que se programen en su área de acción.



Justicia Restaurativa

En mayo de 2012, comenzó a funcionar el programa de Justicia Restaurativa como proyecto piloto en el Juzgado Penal del Primer Circuito Judicial de San José. Un año y tres meses después ya se dispone de los primeros datos positivos: De un total de 284 casos, 168 se terminaron con el uso de una medida alterna; 149 personas se encuentran imputadas en seguimiento y tan sólo en 3 casos se produjeron incumplimientos, 2 de ellos revocados con remisión a la vía ordinaria y 1 con remisión de condiciones.

Además, se ha logrado para las distintas comunidades, con las cuales se trabaja, 11.520 horas de trabajo comunitario, 2.369 horas de proceso terapéutico.

En el cumplimiento del plan reparador, las personas imputadas han realizado donaciones a las distintas instituciones que participan en la red por un monto de 7.715.000 colones.

A este sistema de Justicia Restaurativa, debido a los criterios de admisibilidad del Ministerio Público, y de conformidad con el Código Procesal Penal, sólo pueden acceder aquellos ciudadanos/as que sean primarios, es decir, que hayan delinquido por primera vez. Sólo pueden volver a hacer uso de ella si no reinciden en un periodo de cinco años.

No todos los delitos pueden ser dirimidos por la Justicia Restaurativa. La catalogación está muy acotada. Desde la Política de Persecución Penal 03-PPP-2010 y con la circular 06-ADM-2012 y 08-ADM-2012 en un principio se delimitaron a las siguientes infracciones: conducción temeraria (art 261 bis Código Penal), lesiones culposas (art. 128), homicidio culposo (art. 117), violación de domicilio (art. 204), hurto simple (art. 208), hurto agravado (209),

hurto atenuado (artículo 210 del Código Penal), hurto de uso (art. 211), daño (artículo 228), portación ilícita de arma permitida (art. 88 de la Ley de Armas y Explosivos).

Posteriormente fueron añadidos otros delitos, a través de la Circular 12ADM-2012: agresión con arma (art.140), amenazas agravadas (art.195), usurpación (art.225), descuido de animales (art. 130 bis), violación de sellos (art. 312), uso de documento falso (art. 365), apropiación indebida (art. 223) y apropiación irregular (art.224).

Los asuntos no llegan directamente a la Oficina de Justicia Restaurativa sino que le son remitidos desde la Fiscalía, la Defensa Pública, abogados particulares o el Juzgado Penal. Y buena parte de los casos son de flagrancia —conducción temeraria, lesiones culposas, hurtos y uso de documentos falsos— los cuales, en otras circunstancias, conllevarían pena de cárcel, lo que agravaría el problema de la saturación carcelaria.

El sistema de funcionamiento de la Justicia Restaurativa es un cambio de paradigma de la Justicia tradicional. Para empezar, es voluntario.

El acusado tiene que haber reconocido previamente su responsabilidad en la reparación del daño a la víctima. Y existe una participación activa de la comunidad, a través de la conformación de las redes de apoyo que contribuyen con el auto control y el alto apoyo que son principios fundamentales del proceso restaurativo.

Lo que se busca, en última instancia, es resarcir a la víctima y solucionar la situación del imputado a través de un proceso de reparación del daño en el que ambos participan voluntariamente, junto con el abogado y el fiscal, familiares y representantes de la comunidad.

Todo ello, bajo la guía de la llamada «dupla psicosocial», formada por una psicóloga y una trabajadora social; quienes coordinan con el equipo interdisciplinario Fiscal, Defensa, Juez y la comunidad una de las dos conduce la reunión restaurativa y coordinan con el equipo interdisciplinario todo el proceso restaurativo respetando en todo momento el principio de confidencialidad de las actuaciones y bajo un gran respeto mutuo.

Se está en el proceso de incluir al juez penal en la reunión restaurativa, para que su participación se visualice de forma activa.

Al comienzo, la víctima y luego el acusado cuentan su visión del conflicto desde su punto de vista y expresan sus sentimientos. Lo que se busca es que cada uno se ponga en el lugar del otro y entienda el punto de vista opuesto y, finalmente, lograr la reparación del daño tanto de la persona ofendida como el tejido social.

En este proceso juegan un papel muy importante los familiares de ambos y también el fiscal y el abogado(a), pero sobre todo las personas facilitadoras, que es quien guía el proceso restaurativo con la finalidad de que se pueda llegar a solucionar el conflicto de forma integral. El acusado, voluntariamente,

con el asesoramiento de su abogado, decide cerrar un acuerdo con la fiscalía y se aviene al llamado «plan de reparación» construido por las partes.

Este acuerdo consiste en aceptar las medidas restaurativas propuestas —trabajos en centros escolares, de ancianos, etc—, asistir a terapias de rehabilitación —si se detecta alguna adicción y si el delito se encuentra asociado al consumo de sustancias psicoativas, como por ejemplo el alcoholismo— y hacer una donación a alguna de las instituciones de su comunidad que constituyen la red de apoyo del Programa de Justicia Restaurativa, de acuerdo con los requerimientos solicitados por el Ministerio Público. Ello, al mismo tiempo, se convierte en beneficio tanto para la víctima, como para la persona imputada y la propia comunidad.

Finalmente, un juez homologa el acuerdo al que han llegado. El juez asume un papel activo en la supervisión del plan reparador; lo realiza en coordinación con el equipo interdisciplinario, mediante audiencias de verificación.

En la actualidad, el programa de Justicia Restaurativa de Costa Rica tiene suscritos acuerdos de colaboración con 128 instituciones para que las personas que han pasado por este programa puedan cumplir las medidas sancionadoras.

La cantidad donada por los imputados que han pasado por este Programa de Justicia Restaurativa se eleva, en el momento en que se escribe este informe, a 7.715.000 colones.

La cantidad a donar depende del nivel de ingresos del imputado y se establecen plazos para pagarla, de acuerdo con el plazo de la medida alterna aplicada.

El Programa de Justicia Restaurativa, impulsado por la magistrada de la Corte Suprema de Costa Rica, doña Doris María Arias, tiene ventajas evidentes con respecto a la justicia tradicional: es más rápida y es más satisfactoria.

Un caso en Justicia Restaurativa puede resolverse en un periodo de entre 15 días y un mes. La persona imputada —al que no le quedan antecedentes penales, sino solo la anotación en el registro de medidas alternas—, queda satisfecha con las medidas correctoras asumidas al igual que la víctima, que sale resarcida con la reparación del daño.

La Justicia Restaurativa es una forma de justicia penal enfocada a reparar el daño ocasionado a las víctimas. Además, establece la participación activa de la persona imputada y de la comunidad, en la búsqueda de una solución proactiva. Ambas partes participan en el proceso. Para muchos es más que eso. Es una metodología de justicia diferente que brinda una respuesta integral y que contribuye a disminuir los niveles de reincidencia y a prevenir futuros delitos.

Debilidades

- Desconocimiento, por parte de los operadores de la Administración de Justicia, de lo que es el Programa de Justicia Restaurativa.
- Prejuicios sobre un sistema del que se piensa que es una forma de que los culpables no sean castigados.
- Falta, hasta ahora, de un apoyo explícito y rotundo, por parte de la Jerarquía hacia este nuevo modo de administrar Justicia. El Programa de Justicia Restaurativa no está incluido en el sistema de justicia tradicional; este es un gran handicap.
- Al encontrarse en su nacimiento, no se haya incluso dentro del sistema tradicional de Justicia sino que depende de lo que Ministerio Público o la Defensa Pública le envíe.

Fortalezas

- Es rápido, eficaz y satisfactorio para todas las partes.
- Se da participación a la víctima en el proceso y se la resarce.
- El imputado reconoce su responsabilidad en el daño causado.
- La comunidad, por medio de sus representantes, juega un papel esencial en el proceso; más de 120 instituciones colaboran en el proceso reparador.
- Está dirigido a primarios. El nivel de reincidencia es muy bajo, lo que demuestra su eficacia.
- Está en línea con el movimiento de Justicia Restaurativa internacional, que está mostrando su gran eficiencia como complemento y alternativa a la justicia tradicional.
- El personal del Programa Justicia Restaurativa está altamente motivado y convencido de su misión.



Centro de Conciliación del Poder Judicial

Actualmente el Centro de Conciliación del Poder Judicial cuenta con 13 jueces conciliadores, una figura que fue creada en 1997 y que rompe con percepción tradicional que la sociedad tiene del juez como un ser alejado y distante que siempre castiga.

Los jueces conciliadores son jueces de carrera que están especializados en la resolución alterna de conflictos. Desde 2007 están organizados en el Centro de Conciliación del Poder Judicial, donde 13 jueces conciliadores prestan sus servicios regularmente en 8 sedes repartidas por todo el país.

Asimismo, cada cierto tiempo, realizan «giras» por aquellos circuitos judiciales más saturados con el fin de aliviar la carga judicial. Su competencia es transversal: desde civil, pasando por penal y laboral, así hasta una casuística que abarca 170 acciones tipificadas que van desde homicidio culposo, instigación o ayuda al suicidio, pasando por estafas, robos simples, delitos contra la autoridad pública, contra el medio ambiente, tránsito, contravenciones, materia notarial, pensiones alimentarias, etc.

Son los únicos jueces de Costa Rica que poseen competencia para trabajar en todos los procesos y en todas las instancias. Pueden, incluso, unificar los distintos procedimientos existentes que enfrentan a dos personas y resolverlos en una sola vista conciliadora, con la aquiescencia de ambas partes.

Los ciudadanos no pueden acceder directamente a los jueces conciliadores.

Las vías para que los casos arriben al Centro de Conciliación son tres:

1. Que sea el juez de la causa el que haga una remisión del expediente;

2. Que sea el usuario el que le pida al juez de la causa que haga dicha remisión.

3. Que el propio Centro de Conciliación tenga noticia de un proceso concreto y le reclame al juez de la causa que remita el expediente.

Su eficacia está más que contrastada. En el periodo 2007-2012 han resuelto 32.243 asuntos.

En el Centro de Conciliación del Poder Judicial son los jueces los que se entrevistan directamente con las partes y les ofrecen una solución. Los intermediarios y las terceras personas, que suelen generar un exceso de trámites, en este sistema quedan reducidos al mínimo.

El procedimiento es voluntario. El juez se reúne con las partes, y sus abogados, en su despacho, alrededor de una mesa redonda, y les permite hablar, de forma ordenada, sobre lo sucedido. Se trata de crear empatía, de que uno comprenda al otro, y viceversa, para llegar a un acuerdo.

Como jueces de carrera, realizan la audiencia de conciliación, hacen la homologación del acuerdo, verifican su cumplimiento y dictan sentencia. Además, dan por finiquitada y extinta la acción penal. Los resultados de la conciliación quedan anotados en un registro judicial, que no es el de antecedentes penales (las sentencias sólo son requisito en la jurisdicción penal y es nada más en esa jurisdicción en la que se declara extinta la mencionada acción así como la anotación en el registro citado).

Toda audiencia de conciliación y de mediación tiene un fin claro, y es que las partes desechen el conflicto.

En el Centro de Conciliación del Poder Judicial ese conflicto se aborda desde tres perspectivas: desde el punto de vista emocional, desde el punto de vista social y desde el punto de vista jurídico. Estos jueces trabajan primeramente sobre conflicto emocional, que enfrenta a las partes, una vez resuelto trabajan sobre el aspecto social y, por último, abordan, la solución del conflicto judicial.

Estos jueces conciliadores inciden en la prevención del delito y son vitales para la paz social.

Debilidades

- Desconocimiento, por parte de los operadores de la Administración de Justicia, de lo que es el Centro de Conciliación del Poder Judicial.
- Prejuicios sobre un sistema del que se piensa que es una forma de que los culpables no sean castigados en los que los jueces hacen de buenos.

- Ausencia de una incardinación específica en la estructura del Poder Judicial. Los asuntos llegan a ellos por tres vías y ninguna estrictamente directa.
- Falta, hasta ahora, de un apoyo explícito y rotundo, por parte de la Jerarquía hacia este nuevo modo de administrar justicia.

Fortalezas

- Eficacia contrastada. Aquellos que los conocen los aprecian mucho. Es una prueba evidente de que los Métodos de Solución Alternativa de Conflictos funcionan, y muy bien, en el seno de la Administración de Justicia.
- Competencia transversal. Pueden abarcar todo tipo de asuntos.
- Su trabajo supone un alivio para el trabajo de sus compañeros jueces.
- Alto nivel de satisfacción de los usuarios tanto del Centro de Conciliación del Poder Judicial.
- Sus 13 componentes jueces y el cuerpo auxiliar están altamente motivados y convencidos de que la conciliación es una apuesta segura.
- Al igual que con la Justicia Restaurativa, es fundamental que víctima y agresor se vean las caras y se comuniquen, contribuyendo así a la «sanación» de las heridas morales y psicológicas de la primera
- Bajo nivel de reincidencia de los imputados que pasan por el Centro de Conciliación.



Objetivos de las dos campañas

El objetivo específico principal consiste en la **elaboración de una estrategia de difusión y divulgación de estos dos programas de Justicia Restaurativa y Justicia de Conciliación**. Estos dos sistemas complementarios de justicia, para funcionar eficazmente, deben ser previamente aceptados por los operadores del sistema de justicia tradicional, como jueces, fiscales, abogados, funcionarios, etc.

Por ello, esta campaña de comunicación es una campaña interna, dirigida expresamente a estos colectivos —el número de servidores judiciales distribuidos por todo el país se eleva a 12.000— y en concreto a aquellos que se encuentran en puntos estratégicos de la organización, por su relación con la ciudadanía.

Y de un modo más específico:

- Explicar cómo opera, en qué consiste cada sistema, qué tipo de casos abordan, dónde se encuentran y quiénes lo conforman.
- Afianzar la idea de que son un complemento a la justicia tradicional; que no viene a sustituir a ésta.
- Consolidar el mensaje, entre todos los operadores judiciales, de que el Poder Judicial, al igual que el Gobierno, apoyan los Métodos Alternativos de Solución de Conflictos y como complemento de la justicia tradicional.

Un «sistema multipuertas»

Costa Rica está siguiendo el mismo camino que otros países han recorrido ya como Canadá, México, Argentina, Uruguay y Estados Unidos —por citar a algunos— hacia lo que se ha definido como un «sistema multipuertas», término acuñado por Frank Sander, profesor de la Harvard Law School, creador de este concepto a mediados de los años setenta. Entonces la justicia estadounidense estaba al borde del colapso.

Fue una visión nueva sobre la Justicia. El ciudadano acudía al Palacio de Justicia y allí, después de haber expuesto el motivo de su visita a un especialista —un funcionario de la Administración de Justicia debidamente capacitado para esta función—, este le aconseja cuál es “la puerta” más indicada para la solución de su problema en la que la confrontación ante un tribunal queda reservada para una tipología de asuntos muy específica.

A cambio se le ofrece la posibilidad de un arbitraje, en sus diferentes versiones, la valoración neutral por un experto independiente, un pre-trial (un mini juicio) previo para la confrontación de puntos de vista y pruebas ante un experto, una conciliación o una mediación en sus respectivas formas.

La fórmula de «sistema multipuertas» ha tenido un gran éxito y ha sido transplantada —en diversos grados— al resto de los Estados Unidos, a buena parte de los países de «common law» y del sistema continental.

Uno de los “multidoors-court-house” (Palacio de Justicia Multipuertas) es el del Tribunal Superior de Washington D.C., que dejó de ser una experiencia piloto en 1985 para integrarse en la propia estructura del tribunal.

Según la memoria de 2011, el 54 por ciento de las demandas de pequeña cuantía (menos de 25.000 dólares) se resolvieron por vías alternas y el 34 por ciento del total de casos terminaron por acuerdo, destacando el incremento de la mediación, la conciliación o el arbitraje no vinculante.

El «sistema multipuertas» es una forma complementaria de administrar justicia, igual de válida y legal que la tradicional. Es más, es la corriente emergente en la mayor parte del mundo desarrollado para dar solución a los problemas de los ciudadanos de la forma más satisfactoria y menos onerosa.

En este sentido, el Centro de Conciliación del Poder Judicial y el sistema de Justicia Restaurativa representan esta opción. Los ciudadanos podrán elegir entre una u otra opción libremente.

Para que eso suceda, primero **tiene que producirse un cambio en la mentalidad de los hombres y mujeres que trabajan para el Poder Judicial**. Esto es el mayor desafío al que se puede hacer frente.

La estrategia de comunicación existente del Poder Judicial

El 11 de junio de 2012 el Pleno de la Corte Suprema del Poder Judicial de Costa Rica aprobó solicitar a la Presidencia, al Oficina de Prensa y Comunicación Organizacional y al magistrado Fernando Castillo la estructuración de una estrategia que tenga como objetivo fortalecer la institucionalidad del Poder Judicial.

Un borrador del citado documento —que no ha sido aprobado todavía— nos fue entregado personalmente por la presidenta de la Corte, doña Zarela Villanueva. El documento establece el marco estratégico comunicativo del Poder Judicial a aplicar en los próximos años.

El objetivo general es «generar una imagen positiva hacia el Poder Judicial como eje esencial de la democracia costarricense con el fin de incrementar el respeto y la confianza ciudadana hacia la institución y facilitar el acceso a la Justicia como lo estipula el artículo 3 de la Declaración de Quito».

Es un trabajo completo, profesional y bien estructurado del que, una vez que reciba el respaldo del Pleno, no podremos desvincularnos, a la hora de establecer una campaña, máxime cuando la herramienta principal para su puesta en marcha es la Oficina de Prensa y Comunicaciones del Poder Judicial, que dirige eficazmente doña Ana Lucía Vasquez.

Sin embargo, se trata de una estrategia de comunicación externa que contempla también llegar al público en general y a los empleados públicos. Pero no es una campaña propiamente pensada para los operadores jurídicos, como ésta que nos ocupa, si bien, buena parte de sus objetivos pueden ser asimilables en el plan estratégico general una vez que sea aprobado por la Corte Suprema.

En cualquier caso, la coordinación con la Oficina de Prensa y Comunicación Organizacional y su colaboración es fundamental para esta campaña de comunicación de sensibilización de los MASC dentro del Poder Judicial de Costa Rica.

Esta Oficina cuenta con la siguiente estructura: una sección de prensa, una sección de comunicación organizacional y una sección de redes sociales y diseño y una asesoría legal. En total, 18 personas que conocen la naturaleza organizativa de la propia institución judicial y que controlan la información judicial que se produce en Costa Rica y así como a todos los medios y líderes de opinión del país.

Equipos de coordinación

Tanto el Centro de Conciliación del Poder Judicial como el programa Justicia Restaurativa deberían contar con un pequeño equipo de personas, con un coordinador/a al frente, con dos fines muy concretos: coordinarse con la Oficina de Prensa y Comunicación Organizacional, a los efectos de facilitarles material para la elaboración de los mensajes, en sus diferentes formatos, y su canalización a través de las vías que más adelante se especificarán, y para organizar aquellos encuentros, conferencias o reuniones con los funcionarios de justicia que se considere que son esenciales para el éxito de una campaña de sensibilización sobre métodos alternos de resolución de conflictos, así como todas las acciones que sean precisas

A quién se quiere llegar: Público meta

El «público meta» de esta campaña es, de forma muy genérica, los casi 12.000 empleados de la Administración de Justicia. De ellos, 9.000 tienen acceso a Internet.

Entre ellos se encuentran los **jueces, fiscales, defensores públicos y personal que suele tener relación con la ciudadanía** cuando acuden por vez primera, a los palacios de justicia, y los miembros de departamentos claves, como el de seguridad, o los funcionarios que atienden, en primera línea de asistencia, a los ciudadanos.

Suele ser frecuente que entre los empleados públicos, de cualquier país, exista un bajo grado de compromiso e identificación con la institución y sus valores. Rara vez a los empleados públicos se les hace partícipe de la estrategia, los objetivos y el proyecto corporativo del organismo para el que trabajan. Ese es, precisamente, el origen de la falta de motivación y del alto grado de desconfianza, en especial hacia las «novedades», como los «Métodos de Resolución Alternativa de Conflictos» y el modelo de Justicia Restaurativa, que es un modelo de intervención que involucra a un tercer actor: la comunidad.

Es vital sensibilizar, mentalizar e informar a los empleados para tomen conciencia de su importancia. Jamás, deben ser considerados como sujetos pasivos.

Esto nos lleva a un concepto de enorme importancia. Un error que se suele cometer una y otra vez, en especial en las instituciones públicas. Esto es, implementar una estructura jerárquica de comunicación (de arriba a abajo) sin prever ningún retorno.

La comunicación interna, para ser efectiva, tiene que tener un carácter transversal (a todos los niveles) y que implique a todos los componentes de la institución.

Una de las grandes equivocaciones que se cometen siempre a la hora de implementar una campaña de comunicación interna es emplear una estructura jerár-

quica (de arriba abajo) sin prever ningún tipo de retorno.

Los públicos internos son la base de cualquier institución y sus voceros más eficaces, para bien o para mal. **Antes de comunicar al exterior hay que afianzar la comunicación interna de una forma transparente, coherente y honesta**, estableciendo canales de diálogos accesibles en forma de «e-mails», «buzones de sugerencias», o un «teléfono rojo», al que se pueda llamar para aclarar dudas, conceptos, o cualquier otro tipo de malentendidos en todo lo referido a la Justicia Restaurativa o al Centro de Conciliación del Poder Judicial.

Qué se quiere comunicar: Propuestas de mensajes

Cualquier institución que quiere comunicar algo tiene que comenzar por el primer paso: ¿Qué se quiere comunicar? Tiene que sintetizarse de una manera sintética, en forma de frases claras y rotundas.

Éstas son algunas de las propuestas que, a nuestro entender, podrían adaptarse a la hora de poner en circulación los mensajes:

Para el programa de Justicia Restaurativa:

- **Justicia Restaurativa:**
La justicia del siglo XXI
- **Justicia Restaurativa:**
A través del diálogo es posible hacer justicia
- **Justicia Restaurativa:**
Donde la víctima tiene su lugar
- **Justicia Restaurativa:**
Donde el conflicto se soluciona hablando entre todos
- **Justicia Restaurativa:**
Rápida, eficaz y satisfactoria
- **Justicia Restaurativa:**
La cárcel no es la única alternativa

- **Justicia Restaurativa:**
Dónde la Comunidad está presente
- **Justicia Restaurativa:**
Dónde la Comunidad tiene también voz
- **Justicia Restaurativa:**
Fortaleza para la democracia

Para el Centro de Conciliación del Poder Judicial:

- **Centro de Conciliación del Poder Judicial:**
Una justicia próxima al ciudadano
- **Centro de Conciliación del Poder Judicial:**
Una alternativa al sistema tradicional
- **Centro de Conciliación del Poder Judicial:**
Donde se hace justicia de una forma más personal
- **Centro de Conciliación del Poder Judicial:**
Otra filosofía de Justicia
- **Centro de Conciliación del Poder Judicial:**
La justicia, a tu servicio
- **Centro de Conciliación del Poder Judicial:**
Sea parte de su propia solución
- **Jueces conciliadores: Otra forma de hacer justicia**
- **Jueces conciliadores: Soluciones entre todos**

Argumentario

Los mensajes tienen que estar apoyados por argumentos sólidos, contundentes, explicativos. Para ello es preciso elaborar un argumentario en el que se de respuesta a todas las dudas que puedan surgir sobre la Justicia Restaurativa y el Centro de Conciliación del Poder Judicial.

Este argumentario debería ser elaborado por la Oficina de Prensa y Comunicación Organizacional, con la asistencia de expertos de ambos campos, en un lenguaje directo, informal y comprensible. Con las preguntas más comunes —y también las más enrevesadas—, haciendo hincapié en las cifras que se poseen y que demuestran su eficacia. E incidir en que estos sistemas, de solución alterna de conflictos, son fundamentales para atajar el grave problema de saturación carcelaria.

Asimismo, debe hacerse una especial incidencia —casi de forma machacona— en que son sistemas de justicia complementarios a la justicia tradicional y que son más rápidos, más satisfactorios y más baratos.

Es necesario explicar que ambos sistemas actúan sobre delincuentes primarios, que, en el caso de la Justicia Restaurativa, tiene que haber admitido la culpa de forma previa y que la víctima juega un papel central en la resolución del conflicto en ambos casos.

También, que representan una alternativa al hacinamiento en las cárceles de Costa Rica porque a los imputados se les da una oportunidad para comenzar de nuevo. **Muy importante: explicar el nivel de reincidencia de los imputados en ambos sistema, que es muy bajo.**

En resumen, hay que explicar, de la forma más simple y más comprensible lo que es la Justicia Restaurativa y el Centro de Conciliación del Poder Judicial y hay que construir una defensa sólida de sus respectivas eficacias, tanto desde el punto de vista económico, cualitativo y cuantitativo; la imagen que debe acompañar a esta construcción es la de un castillo inexpugnable, alto y seguro.

Identidades corporativas diferentes

Tanto el Centro de Conciliación del Poder Judicial como la Justicia Restaurativa poseen un logo propio que los distingue entre sí y del resto de servicios de Justicia. En esta fase de implantación es necesario que todos los materiales que se generen lleven su elemento identificativo correspondiente.

Ambos tienen un logo identificativo:



Canales de comunicación interna

1. La comunicación directa y personal: Es la más eficaz y la que presenta más ventajas al favorecer el conocimiento interpersonal.

2. Reuniones: Cursos, charlas, mesas redondas, seminarios y conferencia. El objetivo de estos encuentros es fomentar la comunicación transversal.

3. Pizarras informativas: El Poder Judicial dispone de 750 pizarras informativas colocadas en los distintos despachos judiciales del país, en las zonas más transitadas. Cada una de esas pizarras está asistida por personal debidamente capacitado por la Oficina de Prensa y Comunicación Organizacional.

4. Teléfono: En su múltiple vertiente, como medio de comunicación persona a persona, como medio para comunicarse de forma grupal (SMS, whasapps y sucedáneos...), como sistema multiconferencia (Skype, y similares) y como terminal informático para acceder a la red.

5. Correo electrónico: Permite a la organización enviar noticia y comunicados, boletines y revistas electrónicas. Es la herramienta con mayor poder de inmediatez y facilidad de respuesta.

6. Portal web oficial del Poder Judicial de Costa Rica. Es la herramienta principal de comunicación interna y externa de esta institución. El Poder Judicial de Costa Rica tiene el dominio (<http://www.poder-judicial.go.cr>), en el que ofrecen sus servicios a la ciudadanía. A esto hay que añadir que cada uno de los usuarios de la intranet del Poder Judicial cuentan con una pizarra informativa virtual personalizada.

7. Carteles y folletos. A pesar de la política de «papel cero», es muy necesario hacer uso de estos dos recursos, al estilo de cómo se ha implementado la campaña «Póngase en los zapatos de la persona usuaria y atiéndala como le gustaría a usted que le atendieran».

8. Recursos gratuitos en Internet: La red de redes también ofrece recursos gratuitos, en distintos formatos, que posibilitan un mayor contacto con nuestro público meta: Facebook, Twitter, Youtube, blogs y wikis.

Estrategia: Definición de acciones

Una vez definidos, los mensajes a transmitir, y su contenido, hay que establecer cómo, cuándo y por qué medios se va a comunicar; la estrategia.

1. Consideramos que lo primero sería establecer el más alto apoyo institucional a la campaña.

- En el inicio de cada una de las dos campañas —consecutivas o para-

lelas, es una decisión que deben tomar ustedes—, debería grabarse una intervención en vídeo de la presidenta de la Corte Suprema, Zarela Villanueva, apoyando estos sistemas de solución alterna de conflictos (no más de un minuto de duración).

- Posteriormente, sería recomendable también la grabación de otros audiovisuales con los promotores de ambos proyectos (doña Doris Arias y don Rolando Vega). Uno por cada uno de ellos, explicando qué es la Justicia Restaurativa y que son los Jueces Conciliadores, respectivamente. Todos los vídeos tienen que tener una duración breve; no más de tres minutos.

- También sería preciso contar con declaraciones similares del Fiscal General, Jorge Chavarría Guzmán y de la Directora de la Defensa Pública, Marta Iris Muñoz Cascante.

- Estas intervenciones deben traducirse a otros formatos para su difusión a través de los diferentes canales, en forma de texto, con foto (web corporativa del Poder Judicial, Facebook, youtube, twitter, etc...).

Esto establecería claramente la línea de campaña y mandaría un mensaje contundente de apoyo de los máximos responsables del Poder Judicial a los Métodos Alternos de Resolución de Conflictos.

2. Materiales y difusión

Nuestras propuestas de campañas consisten en enfocar los mensajes desde un punto de vista humano, a través de historias cortas que apelen a los sentimientos, a lo mejor del ser humano. Al fin y al cabo el público meta al que queremos llegar no se distingue del resto de la ciudadanía.

A la gente le gusta escuchar historias, empatizar con los otros y sentirse orgullosa de que trabajan para una organización importante que contribuye a la armonía y la paz de la sociedad. Es lo que se denomina **storytelling**. Consiste en aplicar las herramientas de la narrativa y la escritura de ficción a la comunicación empresarial, institucional judicial o política.

Se centra en la idea de que una comunicación más emotiva es más persuasiva que la mera información, de que una historia, un relato, es a menudo más eficaz que un argumento. Y, además, favorecen que los cuenten otras personas, así que son una forma de comunicación contagiosa, algo fundamental en el mundo de las redes sociales.

Los relatos son altamente pedagógicos, favorecen la síntesis y el recuerdo y proporcionan un contexto a sus enseñanzas. Fomentan la cohesión de un grupo, pues un país, un grupo, una empresa o grupo de personas con relatos compartidos tienen más posibilidades de vivir y trabajar en armonía.

Tipos de formatos:

a) Vídeos:

Para Justicia Restaurativa

- Qué es y en qué consiste la Justicia Restaurativa. Debe terminar con una leyenda que afirme que el Poder Judicial apuesta por ello.
- Recreación de un caso de Justicia Restaurativa relatado desde el punto de vista del imputado y de la víctima. Muy recomendable que se lleve a cabo mediante el método del juego de rol o “role playing”, involucrando a periodistas y comunicadores como principales actores.
- Vídeo de declaraciones muy cortas de todos los que toman parte en un caso: fiscal, abogado defensor, Dupla psicosocial, líder comunal y juez.
- Qué hacer si un caso de Justicia Restaurativa llega al despacho.

Centro de Conciliación del Poder Judicial

- Qué es y para qué sirve el Centro de Conciliación del Poder Judicial. Debe terminar con una leyenda que afirme que el Poder Judicial apuesta por ello.
- Vídeo de declaraciones de los Jueces Conciliadores explicando su trabajo, muy sintético.
- Recreación de un proceso de conciliación. Muy recomendable que se lleve a cabo mediante el método del juego de rol o “role playing”, involucrando a periodistas y comunicadores como principales actores.
- Vídeo de testimonios de denunciantes y denunciados que han llegado a acuerdo.
- Saber los pasos a seguir para aplicar el modelo restaurativo a un caso.

Para elaborar estos vídeos se requiere de los servicios de audiovisuales de la Unidad de Producción Audiovisual de la Escuela Judicial, que está conformada por cuatro personas y son muy profesionales.

La producción no debe pararse en esos respectivos vídeos sino que deberían recogerse las novedades que se fueran produciendo, tanto desde un punto de vista informativo —presentación del programa en Pococí, por ejemplo, curso o taller sobre el asunto—, como del creativo; quiénes son las instituciones que colaboran con el programa respectivo.

Distribución de los vídeos: Canal Judicial del Poder Judicial de Costa Rica —en youtube.com—, Facebook y el Portal Web del Poder Judicial. A través de los correos electrónicos se pueden hacer llegar los enlaces de los vídeos así como por medio de las pizarras informativas virtuales.

Y a través del Twitter de la Oficina de Prensa. Sería aconsejable tener un Twitter propio de la justicia de conciliación y de la justicia restaurativa; y alguien tendría que alimentarlo. Asimismo, se puede agregar un banner en la página web externa del Poder Judicial y en la Intranet para impulsar la campaña.

b) Generación de noticias sobre Justicia Restaurativa y Jueces Conciliadores para publicarlas tanto en la web corporativa, como en Facebook o en las pizarras informativas físicas y virtuales, que tiene el Poder Judicial dentro de su aplicación informática, con el fin de que los funcionarios tengan acceso a esa información.

c) «Flyers» explicativos sobre qué es y cómo funcionan tanto la Justicia Restaurativa y Jueces Conciliadores. Estos deben ser colocados en la web corporativa, como en Facebook o en las pizarras informativas físicas y virtuales, que tiene el Poder Judicial.

d) Carteles. Al estilo de la campaña “Ponte en mis zapatos”, para ser expuestos en las pizarras convencionales de los diferentes despachos judiciales y en la pizarras virtuales del Poder Judicial. Foto de doña Zarela Villanueva con titular: «En la mediación, en la Justicia Restaurativa, está el futuro», por ejemplo. Y parecido con los jueces conciliadores. La Oficina de Prensa y Comunicación Organizacional debe jugar un papel importante en esto.

e) Libro-folleto. Habría que elaborar un pequeño libro-folleto específico sobre lo que son los Métodos Alternativos de Solución de Conflictos en el Poder Judicial, en qué consisten, cómo funcionan, cuál es el papel del fiscal, del defensor, del juez, de la víctima, del imputado, los resultados que se han obtenido, dónde se encuentran físicamente estos servicios, cómo puede acceder la ciudadanía a ellos, de qué forma los funcionarios que los atienden pueden dar la orientación que se precisa en su dirección. Este libro-folleto debería imprimirse y distribuirse a todos y cada uno de los empleados del poder judicial. El libro debe estar diseñado con gráficos y dibujos. Y debería contar con un saludo de doña Zarela Villanueva. Este libro-folleto tendría que tener su versión electrónica dentro del Portal Web del Poder Judicial.

f) Reuniones programadas con los responsables de las principales áreas y departamentos de la Administración de Justicia: Cursos, charlas, mesas redondas, seminarios y conferencias en diferentes lugares del país; cara a cara. El objetivo de estos encuentros es fomentar la comunicación transversal. Con este tipo de encuentros se puede concienciar a los operadores jurídicos del valor de estos métodos alternos como complemento de la administración de Justicia. Las conclusiones de todas estas reuniones se pueden difundir a través del correo electrónico corporativo. También se pueden colgar reseñas y fotos de los distintos encuentros a través de Facebook y la página web corporativa.

g) Fomentar las Relaciones Institucionales. El mundo judicial se mueve en un entorno en el que es necesario tener una relación amistosa con aquellas entidades e instituciones con poder de decisión e influencia para poder realizar ciertas actividades con el fin de lograr objetivos y estrategias. Por ello, sería preciso mantener encuentros puntuales con todos los operadores judiciales implicados en una mayor implementación de la Justicia Restaurativa y del

Centro de Conciliación del Poder Judicial.

h) El Ministerio Fiscal y la Defensa Pública son aliados naturales de los MASC. Gran parte del éxito de los Jueces Conciliadores y del Programa de Justicia Restaurativa tiene que ver con la colaboración que ambas instituciones están llevando a cabo. Ya hemos indicado la necesidad de que ambos jefes hagan declaraciones a favor de los MASC, como medio de establecer la «temperatura oficial» hacia esta forma alternativa de administrar justicia. Sin embargo, dentro de sus respectivas estructuras todavía existen «bolsas de resistencia» hacia los MASC. Una forma de combatirlas sería implementando programas de capacitación en técnicas de negociación, que son las que se aplican en estos dos terrenos.

i) Hay que prestar una atención especial a los escalones de relación con el público. Algunos departamentos clave, como el de Seguridad, no tienen nada que ver con la Administración de Justicia propiamente dicha, pero son de los más preguntados por los ciudadanos cuando acuden a los edificios judiciales. Sería muy aconsejable establecer una capacitación sobre los MASC a este personal tan específico.

j) El nuevo Servicio Nacional de Facilitadores y Facilitadoras Judiciales «Luis Paulino Mora», formado por 27 personas —aprobado por acuerdo de Corte Plena—, que son líderes y lideresas de distintas comunidades y barrios, deberían recibir formación en justicia conciliadora y justicia restaurativa para poder orientar a los ciudadanos hacia «la puerta» más apropiada para la resolución de sus problemas.

k) Aplicación para móviles. Una «App». De la misma forma que ya hicimos en el capítulo dedicado a «Casas de Justicia», consideramos que el desarrollo y puesta en el mercado —de forma gratuita— de una aplicación para móviles que comprenda todo lo que son los MASC, sería de gran ayuda para los ciudadanos. Costa Rica está viviendo una explosión en la utilización de los «smart phones», que, aparte de teléfonos, son terminales informáticas. Teléfonos que son, igualmente, utilizados por los funcionarios de la Administración de Justicia. Más que nunca es prioritario subirse a «la ola» para llegar a ellos.

l) Medios de comunicación. Uno de los métodos de atraer a los medios es mediante la organización de mini-cursos de capacitación para comprender el funcionamiento del poder judicial. La mayor parte de los periodistas no tienen ningún tipo de formación legal. Sería recomendable que esots mini-cursos —de una duración de entre 6 y 8 semanas con clases de una hora semanal— fueran impartidos por jueces versados en la enseñanza y que, al final, se entregara un diploma de asistencia a los periodistas. En este sentido, la Oficina de Prensa y Comunicación Organizacional es central porque tiene el «know how» y la capacidad para convertir muchas de las acciones que aquí recomendamos en impactos de todo tipo en los medios de comunicación. Ponerse en sus manos para ello es lo más sensato y recomendable. En función de la evaluación que hagan sería muy sencillo determinar qué medios pueden publicar qué tipo de noticia.

La Escuela Judicial: una herramienta para la sensibilización

En este proceso de cambio de concienciación sobre los MASC, la Escuela Judicial Licenciado Édgar Cervantes Villata, cuyo director es el doctor Marvin Carvajal Pérez, tiene que jugar un papel central en este proceso de concienciación de los MASC entre el personal judicial y también entre los jueces y juezas que administran justicia todos los días en Costa Rica. Porque los 1.160 jueces y juezas en algún momento de su existencia profesional tienen que pasar por ella.

Además, no en vano la unidad de “Jueces Conciliadores”, ahora encuadrados en el Centro de Conciliación del Poder Judicial, nacieron en su seno, como una iniciativa de la propia Escuela. Es el «semillero» natural de estas modalidades de justicias alternativas. No en vano ya han formado en MASC a 120 jueces de Costa Rica.

Una de las funciones de la Escuela Judicial consiste en capacitar a las personas técnicas judiciales, el funcionariado que mueve el aparato de la Justicia. De forma regular, la Escuela imparte un «Programa de Formación de Personas Técnicas Judiciales». Sería aconsejable que se introdujera el conocimiento sobre los MASC en el seno del Poder Judicial.

La Escuela ha formado también a los componentes de la Unidad de Ambiente Laboral del Departamento de Personal, que es la encargada de mediar y solucionar los conflictos internos que afloran entre los propios empleados de la Administración de Justicia. Son aliados naturales para extender el conocimiento de los MASC entre el funcionariado. «Así como nosotros mediamos, esto también se hace con los ciudadanos con el programa de Justicia Restaurativa y en el Centro de Conciliación del Poder Judicial», podría ser una línea de convencimiento.

Pero donde puede hacer más incidencia la Escuela Judicial —una de las más potentes y eficaces de Iberoamérica—, es en la formación de jueces y juezas. La Escuela organiza e imparte continuamente cursos, tanto presenciales como por videoconferencia, a los jueces, los cuales comparten conocimientos en foros del propio centro.

Tras las declaraciones oficiales de los distintos jerarcas judiciales, ministerio público, defensa, etc., y toda la «ofensiva mediática interna», la Escuela Judicial cerraría el círculo. El «mensaje» les llegaría alto y claro.

Y más todavía si en los programas de especialización que tienen que pasar por nivelación básica se les pusiera como condición el realizar un curso previo de introducción a los MASC.

A los más interesados, se les podría ofertar otro curso de especialización en Justicia Restaurativa, que podría estar compensado con dos puntos; para ello

habría que plantearlo al Consejo de la Judicatura, en el que la Escuela Judicial tiene un asiento.

Este centro puede hacer mucho por promover el cambio de mentalidad entre el personal judicial. Nosotros estamos convencidos de ello.

Conclusiones

Cuando se piensa en diseñar e implementar una campaña de comunicación la imagen que siempre viene a la mente es una campaña de comunicación externa; televisión, radio, carteles, affiches... y no se presta ninguna atención a los públicos internos, a los hombres y mujeres que trabajan para la corporación o institución, como es el caso.

Los funcionarios de la Administración de Justicia costarricense son, para lo bueno y para lo malo, sus primeros altavoces, y esto hay que tenerlo muy en cuenta.

Los empleados de la compañía norteamericana «Apple» se sienten muy orgullosos de la empresa para la que trabajan. Son sus principales «voceros», sus «evangelizadores» más eficaces. Ellos han creado una marca reconocida en todo el mundo.

¿Podría ocurrir lo mismo con el Poder Judicial de Costa Rica? No se dispone de presupuesto alguno, tal como ya ha quedado establecido anteriormente. Sin embargo, el planteamiento es novedoso, inesperado y atractivo, si se sabe «vender» bien. No solamente trabajan para una Administración de Justicia que es ampliamente aprobada por la ciudadanía sino que además es el germen de nuevos métodos alternativos que buscan solucionar los problemas de los ciudadanos de la forma más satisfactoria, rápida, eficaz y barata.

Tienen razones para sentir el mismo orgullo que en la empresa estadounidense citada. El desafío es hacérselo entender así y que lo interioricen. La hoja de ruta ha quedado establecida. Ahora queda iniciar el camino.

Nota final: sobre el cronograma

La puesta en marcha de las dos campañas de comunicación interna del Programa de Justicia Restaurativa y del Centro de Conciliación del Poder Judicial no pueden enmarcarse en un calendario como el de Casas de Justicia, en dos semanas.

Esta es una estrategia a medio y a largo plazo que requiere de mucho apoyo interno y coordinación. Es esencial que se formen los dos equipos de coordinación —de Justicia Restaurativa y de Jueces Conciliadores—, que se reúnan con la Oficina de Prensa y Comunicación Organizacional para poner en marcha las propuestas que en este informe hemos presentado —si así se decide—. Este «grupo de pilotaje», con la supervisión de los jerarcas respectivos, tendrán que acordar los tiempos de implementación. No puede ser de otra manera.



PROGRAMA PARA LA COHESIÓN
SOCIAL EN AMÉRICA LATINA

