

# Una reforma necesaria. Problemas de gestión y organización del sistema judicial Chileno

Patricio Aguilar Paulsen

NÚMERO  
**25**

## **Sistemas Judiciales**

*Una perspectiva integral sobre la administración de justicia*

GESTIÓN JUDICIAL DESDE LA PRÁCTICA

 **CEJA**   
Centro de Estudios de Justicia de las Américas  
Justice Studies Center of the Americas

 **INECIP**  
INSTITUTO DE ESTUDIOS COMPARADOS  
EN CIENCIAS PENALES Y SOCIALES

# Una reforma necesaria. Problemas de gestión y organización del sistema judicial Chileno

**Patricio Aguilar Paulsen, Presidente**  
*Asociación Nacional de Profesionales de la*  
*Administración del Poder Judicial APRAJUD A.G.*

Los diferentes aspectos de la vida contemporánea obliga a las instituciones que cumplen un rol social a responder adecuadamente a estos nuevos requerimientos, esta modernización exige, entre otras, entregar respuesta con mayor celeridad a la creciente demanda, por ello el Poder Judicial inició desde hace ya 24 años y de manera pionera la Reforma Procesal Penal, incorporado tecnología y profesionalismo en la gestión de tribunales.

Entendemos que el espíritu subyacente en la Reforma Penal y de las distintas Reformas que han seguido posteriormente, en tribunales de Familia, Laborales, Cobranzas y próximamente en materias Civiles, está en lograr una plena Modernización de la Gestión de Tribunales a objeto de optimizar sus procesos, mejorar la productividad procesal, mejorar el clima laboral y la imagen pública.

Este nuevo concepto de gestión se vincula al rol matriz de la administración moderna, estrategia – tecnología – personas, que adhiere a definiciones más innovadoras tales como la

planificación estratégica, el diseño organizacional, la dirección, el liderazgo y motivación del recurso humano, principal capital de la organización para el logro de objetivos, el uso de la tecnología y esencialmente en el control de la ejecución y el cumplimiento, como el alcance de los objetivos planteados. Por tanto no resulta ajeno el rol determinante que han tenido en el éxito de las Reformas los Profesionales de la Gestión y Administración de Tribunales en sus distintos cargos como Administradores, Jefes de Unidad, y Funcionarios Profesionales del Poder Judicial y de la CAPJ Corporación Administrativa del Poder Judicial chileno, como estamento profesional, experto en la Administración moderna al servicio de los tribunales, y auxiliares de la Justicia.

La Reforma Procesal Penal chilena se encuentra a nuestro entender, aún en etapa de consolidación y de optimización de funciones para cumplir en forma más eficiente, efectiva y eficaz su rol de facilitar el acceso a la justicia a o ciudadanos e intervinientes, así entonces que para administrar justicia los tribunales reformados de primera instancia Juzgados de Garantía y Tribunales Orales en lo Penal, Juzgados de Familia, Tribunales Laborales, Tri-

bunales de Cobranza Previsional y Laboral, han requerido del apoyo como auxiliares de la justicia a estos Profesionales de la Gestión que han estado cumpliendo con sus objetivos frente a la sociedad, sin embargo aún quedan varios desafíos y tareas internas por realizar, principalmente en razón a lograr de manera armónica **una real separación de funciones entre lo jurisdiccional de lo administrativo**. También creemos que se requiere modernizar los aspectos de gestión en los tribunales de segunda instancia Cortes de Apelación así como también el máximo Tribunal del País, aprovechando toda la experiencia ganada en este campo desde el año 2008 a la fecha, con la incorporación de Administradores de Cortes de Apelaciones, profesionales especializados en Administración y Gestión, pero solo como funcionarios a Contrata carentes de rango legal como funcionarios de Planta.

Estamos profundamente convencidos, producto de nuestros estudios en los elaborados enunciados teóricos al respecto, avalados por una larga experiencia empírica, en que la Ciencia de la Administración que sustenta nuestros principios rectores, que el éxito de estas históricas Reformas está en directa relación con la profesionalización y especialización de funciones, en alcanzar niveles de calidad y productividad procesal proyectados y se dote de real autonomía con que puedan gestionar los profesionales de la Administración incorporados a las unidades judiciales a su cargo.

Es en esta línea que creemos que el cambio debe venir desde la gobernanza de todo el

Poder Judicial Chileno la que está concentrada en exclusivo en la Corte Suprema de Justicia.

Es así que nuestra Asociación Nacional de Profesionales de la Administración del Poder Judicial (APRAJUD) acordó en su *Asamblea* anual de socias y socios, celebrada en mayo de 2021, el compromiso de participar activamente en el proceso de discusión de una nueva Constitución Política de la República de Chile, levantando una propuesta consensuada del gremio, a través del diálogo y la reflexión, que recomiende la mejor forma de participación del estamento de profesionales en el nuevo *Gobierno Judicial*, proyectado como principal reforma constitucional al Poder Judicial de nuestro país. Se acordó además la conformación *del Comité Constituyente de APRAJUD*<sup>1</sup>, cuya principal tarea era elaborar dicha propuesta.

A pesar que el proceso fue fallido quedó nuestra experiencia plasmada en estos trabajos y documentos, dando cumplimiento a su mandato, ha promovido un debate informado entre sus socios y socias, a través del *“Ciclo de Charlas Constituyentes de APRAJUD”*, en el cual participaron diversos exponentes del ámbito académico, político y judicial, contribuyendo desde su mirada a reflexionar en torno a preguntas tales como: *¿qué Poder Judicial queremos? ¿por qué necesitamos cambiar el modelo de gobierno judicial que prevalece en la actualidad? ¿cómo se vincularán los temas disciplinarios, de carrera funcionaria, de reclutamiento y selección, entre los distintos estamen-*

1 El Comité Constituyente de APRAJUD está conformado por los socios don Rafael Loredó, doña Carol Campos, doña Consuelo Miranda, don Daniel Pañalillo, don Oscar Ruiz, don Rodrigo Céspedes, además de los directores nacionales doña Margarita Parada, doña Erika Ormazábal, don Patricio Aguilar y doña Alejandra Ugalde.

tos que componen la estructura del Poder Judicial, asumiendo un nuevo órgano que ejercerá la directrices de estos temas? ¿Cuál será el rol de la Corporación Administrativa del Poder Judicial en el nuevo modelo? Y por cierto, definir ¿cuál será el rol que deberá asumir la APRAJUD en todo este proceso?.

Producto del debate y de la revisión bibliográfica existente, se ha obtenido una primera conclusión, cual es aseverar que gran parte del éxito que se atribuye a la implementación de las reformas procesales en Chile en las últimas décadas, ha correspondido al rol ejercido por los nuevos profesionales de la gestión, introducidos al diseño orgánico del Poder Judicial.

“El concepto de profesionalización de la administración de tribunales tomó un rol protagónico en el proceso de reforma, mediante la incorporación del cargo de administrador de tribunal y la reconfiguración de las unidades de trabajo al interior del tribunal.”<sup>2</sup> (Libro digital “Poder Judicial en la era digital, 2019)

“Pese a las bondades de una administración más profesional y de la nueva estructura de los tribunales, su correcto funcionamiento en la práctica dista mucho de ser fácil”<sup>3</sup> (Vargas, 2004). Es así, que existe bastante consenso en la literatura de la urgente necesidad de un cambio constitucional y/o legislativo en temas de **independencia interna**

2 Libro digital “Poder Judicial en la era digital”. Comité de Modernización de la Excm. Corte Suprema, 2019. <https://www.pjud.cl/prensa-y-comunicaciones/noticias-del-poder-judicial/58852>.

3 *Eficiencia en la justicia: Modelos y buenas Prácticas en gestión Judicial*. Juan Enrique Vargas Viancos. (Vargas, 2004) Un reciente estudio de evaluación de la reforma procesal penal chilena pone en relieve muchos de estos problemas. BAYTELMAN Y DUCE (2003) pp. 46 y ss. El problema más agudo es que los administradores han tenido enormes dificultades para hacerse de un espacio de poder propio y autónomo. Los jueces **mantiene siempre la última palabra** y se imponen por sobre los administradores incluso en los temas más pedestres. Estos, pese a sus calificaciones profesionales –todos ellos son ingenieros o administradores universitarios– muchas veces no son más importantes que otro funcionario del tribunal. En esto tampoco les ayuda la administración central, que los ve más como una amenaza que como una ayuda, fundamentalmente porque cubren un espacio que ellos pensaban que podían llenar. La principal debilidad de los administradores se manifiesta en que no han podido llegar a controlar aquello que es el núcleo de un tribunal: la agenda de los jueces o, en otros términos, la forma como ellos utilizan su tiempo laboral. Son los propios jueces quienes deciden cuántas audiencias conocerán y cuándo, impidiendo un uso racional de este recurso central. Los tribunales están así llenos de tiempos muertos y otras ineficiencias, como salas de audiencias asignadas en propiedad a un juez o que no son utilizadas en las tardes al fijarse todas o la mayoría de las audiencias en las mañanas. Los jueces también se resisten a no tener personal bajo su directa tuición y a que este sea administrado centralizadamente. Cada uno de ellos tiene sus propias preferencias y modalidades de trabajo, siendo muy difícil estandarizarlas, lo que es vital para establecer procedimientos administrativos adecuados. El modelo administrativo en Chile prevé la existencia de dos instancias de representación de los intereses de los jueces para los temas administrativos: un Comité de Jueces, que opera como un Directorio y un Juez Presidente, encargado de la relación directa con los administradores. Este esquema no ha dado buen resultado, por una parte debido a la dinámica que adquirieron los Comités, operando como el pleno de las cortes para decidir todo tipo de asuntos. Los administradores, en vez de tener un jefe, el Juez Presidente, pasaron a tener tantos jefes como miembros tiene el Comité. Por otra parte, el cargo de Juez Presidente fue visto como un cargo honorífico, designándose para su desempeño, en muchos tribunales, no a quienes tenían mejores condiciones para la gestión. Para superar muchos de estos problemas, el Ministerio de Justicia de Chile estudia en la actualidad un proyecto de ley que eleva el rol de los administradores dentro de los Tribunales, dándoles expresamente la facultad de controlar la agenda de los jueces, y simplifica la coordinación con los magistrados, eliminando el Comité de Jueces y redefiniendo las funciones del Juez Presidente, que pasa a llamarse Juez Coordinador, término que describe mejor sus labores. En todo caso, los autores citados señalan que en estos temas hay muchas diferencias de tribunal a tribunal y mejoras en relación a la primera evaluación realizada el año 2001, lo que es propio del dinamismo de la reforma. Por ello, algunos de los problemas que antes mencionábamos ya han sido superados en ciertos tribunales. **El desafío es ahora cómo lograr que estas mejores prácticas se conviertan en políticas generales de la institución.**

**y separación de funciones al interior de la organización.** Lo que APRAJUD ha sostenido desde sus inicios como organización gremial, se refiere a las dificultades en aquella **primera gran división de labores, entre la función jurisdiccional y la función administrativa al interior de los tribunales**, ya que las prácticas incorporadas en muchos de ellos, han atentado contra la eficacia en el uso de los recursos y la entrega de un mejor servicio judicial. En este sentido, a pesar de una división “formal” entre las funciones administrativas de la estrictamente jurisdiccionales, el administrador – en el diseño vigente – *“se encuentra en una relación de dependencia con la judicatura, ya que la mayoría de las decisiones están sujetas al control de los Comités de Jueces que mantienen el dominio sobre estos temas.”* (Centro de Estudios de Justicia de las Américas, CEJA, 2017).

Este problema ya se avizoraba en los inicios de la reforma. “El éxito de la reforma en la administración de tribunales dependerá radicalmente de esta cuestión: lograr que el administrador sea autónomo para resolver” (Saez, 2007). Lamentablemente, a más de 24 años, los avances legales en esta materia han sido escasos, lo que implica en la práctica escasa (o nula) independencia para la gestión el administrador del tribunal, quien, debe distribuir las causas entre los jueces de los tribunales reformados, fijar los plazos de agendamiento de las audiencias, establecer

un sistema de turnos y rotación de jueces y funcionarios entre otras muchas funciones. Es así que si las decisiones administrativas, no complacen al juez presidente o al Comité de Jueces, puede culminar en una mala calificación para el administrador o derechamente en su remoción, por aplicación directa del art. 389 letra f) inciso final del Código Orgánico de Tribunales, 4 sin exigir que sea por causa grave o fundada.

El estudio realizado el año 2018 por el Centro de Estudios de la Justicia de las Américas (CEJA),<sup>5</sup> donde participaron las más altas autoridades del sistema de Justicia del país, concluye que, *“en relación a las estructuras de gestión administrativa creadas con la reforma procesal penal, se puede percibir que la figura del administrador se encuentra excesivamente supeditada a la figura de los jueces”*.<sup>6</sup>

Se produce entonces, el clásico **problema de agencia**, o conflicto de intereses entre la judicatura y el administrador de tribunal, por cuanto, este último debe velar para que se haga una correcta administración de justicia expedita, rápida, transparente, justa, con audiencias que se desarrollen en el menor tiempo posible. Pero en virtud de estas excesivas potestades disciplinarias sobre el administrador y relación de dependencia, muchas veces el juez pasa a tener un poder absoluto sobre el tribunal, no solo desde el punto de vista judicial, donde sí debe tener ese poder, sino en el ámbito administrativo,

4 El artículo 389 F (inciso final) del Código Orgánico de Tribunales establece que “la remoción del administrador del tribunal podrá ser solicitada por el juez presidente del tribunal y será resuelta por el Comité de Jueces (del mismo Tribunal), con apelación ante el Presidente de la Corte de apelaciones respectiva”.

5 Seminario Internacional denominado “Desafíos de la Reforma Procesal Penal en Chile, Análisis retrospectivo a más de una década”. CEJA CHILE

6

tomando decisiones poco objetivas y fuera de su nivel de competencias y experticia. Así, se rompe el espíritu que tuvo la lógica de establecer la figura del administrador del tribunal.<sup>7</sup>

Valoramos los acuerdos del Pleno de la Excma. Corte Suprema, quien en el uso de las facultades de superintendencia directiva, correccional y económica de todos los tribunales, y que le confiere la Constitución, ha dictado sendos Autos Acordados relativos a temas de gestión de tribunales (ej. Autoacordado de la Excma. Corte Suprema Acta 71-2016) donde se *“ratifica el principio de independencia judicial como piedra angular; y la necesidad de separar la función jurisdiccional de aquellas que no lo son, concentrando los temas asociados a formación y capacitación, nombramientos y carrera funcionaria, la responsabilidad disciplinaria y la administración y gestión de recursos, en un órgano cuya composición puede ser interna, externa o mixta, pero en cualquier caso aseguradora de la independencia judicial.”*<sup>8</sup>

No obstante, históricamente las medidas que se han pretendido implementar para dar eficiencia a la administración de justicia, han quedado solo en ideas y buenas intenciones, y muchos de los profesionales, que ingresaron al inicio de las reformas, fueron desvinculados de la institución, no cumpliéndose ni siquiera mínimos de debido proceso. Esto último, precisamente ante la carencia de un estatuto laboral único que norme la relación laboral de quienes trabajamos para este Poder del Estado.

APRAJUD tiene la más absoluta convicción, de que para lograr una nueva justicia, más moderna y oportuna, a la altura de las expectativas ciudadanas, es fundamental contar con una adecuada y óptima gestión en el funcionamiento cotidiano de los tribunales, para lo cual es imprescindible reforzar el estamento profesional a cargo de la administración de los tribunales, separando de manera nítida los roles propiamente jurisdiccionales de lo administrativo, empoderando a estos últimos profesionales, sin mantenerlos, al mismo tiempo, indebidamente subordinados a la judicatura en las materias que son propias de su órbita de competencia.

Por el rol que le corresponde cumplir a nuestras socias y socios profesionales de la gestión, en el quehacer diario de la Institución, nos sentimos en la obligación inexcusable de participar activamente en el proceso de discusión que tuvo el país en una nueva Constitución para Chile, en lo pertinente al capítulo del Poder Judicial. No fuimos meros actores, sino como protagonistas, a fin de seguir avanzando hacia mejoras en el servicio judicial, que sean correctamente percibidas por la ciudadanía, convirtiéndonos además, en garantes del principio de independencia de los jueces, mediante la incorporación de herramientas eficientes de evaluación de desempeño y Accountability.

<sup>7</sup> Extracto sesión 133 legislatura 368 del 20 enero 2021. Boletín 6464-07 Proyecto Ley que elimina el art.389 letra f)

<sup>8</sup> Jornadas de Reflexión de la Excma. Corte Suprema. Diciembre, 2020

## II. ¿Quiénes somos?

### APRAJUD: “Velando por una Administración de Justicia más eficiente”

En el contexto de las incipientes reformas modernizadoras al sistema procesal penal chileno, el 03 de octubre del año 2003, nace hace 21 años la Asociación Nacional de Profesionales de la Administración del Poder Judicial, APRAJUD, materializando con ello el anhelo de cerca de 68 profesionales de la administración y la gestión, recién incorporados al Poder Judicial, quienes visualizaron en la convergencia de aspiraciones y experiencia, la necesidad de contar con un referente institucional que los representara y fuese un interlocutor válido ante las autoridades del Poder judicial y demás organismos vinculados, posibilitando una participación más activa en el diseño e implementación de políticas trascendentales de la administración de Justicia Chilena.

Hoy APRAJUD, es una asociación consolidada, con más de 1.150 socios y socias, conformada únicamente por profesionales universitarios, quienes ocupan los más variados cargos del ámbito administrativo y de gestión de Tribunales reformados y no reformados, Cortes de Apelaciones y Corporación Administrativa del Poder Judicial (CAPJ). Se rige por las normas de la Ley 19.296 que establece normas sobre Asociaciones de funcionarios de la Administración del Estado, lo que ha permitido que sus dirigentes, tanto nacionales, como regionales, representar y actuar como un interlocutor de sus asociados(as) ante las autoridades del Poder judicial y organismos vinculados, para asegurar al interior de los tribunales la eficiencia con

que sus recursos disponibles son organizados y utilizados para realizar la labor jurisdiccional, abarcando aspectos relativos a su estructura organizacional, presupuesto, recursos humanos y recursos de capital.

A raíz del estallido social que se evidenció en nuestro país a fines de octubre 2019 y posteriormente, por la situación pandemia ocasionada por el coronavirus, se produjo una recarga de trabajo en tribunales y a la vez, un importante desafío de la administración profesional de tribunales y unidades para organizar y dar continuidad operativa, funcional y a su vez contener y dar protección a nuestros profesionales, funcionarios y jueces. Es así que estos profesionales, han efectuado un impecable trabajo, de cara a la ciudadanía, que ha permitido desde “el día cero” a cada tribunal reformado del país, implementar en tiempo récord planes de contingencia, capacitando efectivamente al 100% de sus jueces y funcionarios en realización de audiencias por video conferencia, bajo la plataforma Zoom, permitiendo con ello la debida continuidad al servicio judicial.

- **La APRAJUD es la única Asociación al interior del Poder judicial y CAPJ que puede asegurar la eficiente organización de los recursos disponibles para ejecutar la labor jurisdiccional.**

#### **VISIÓN APRAJUD CHILE:**

Ser reconocida como la asociación gremial objetiva, transparente e independiente que representa, apoya y contribuye al crecimiento personal y profesional de nuestras asociadas y asociados, aportando a la modernización de la gestión del Poder Judicial.

**MISIÓN DE LA APRAJUD CHILE:**

Aportar activamente en el mejoramiento permanente de las condiciones laborales de nuestras asociadas y asociados, liderando el mejoramiento de los procesos de gestión de cada unidad judicial o departamento, respetando los principios de igualdad de género y no discriminación.

### III. Nuevos y urgentes desafíos para la Modernización del Poder Judicial

Como ya se mencionó, a casi 24 años de la implementación de la Reforma Procesal Penal en Chile, no se discute que el éxito de las mismas, se deba en gran parte a la gestión de los profesionales de la administración y gestión del Pjud, cuyo rol se ha considerado esencial para la materialización de las grandes transformaciones. La actividad administrativa, aunque accesoria de la jurisdiccional, ha resultado fundamental para enfrentar los cambios procesales que se implementaron.

Pese a lo anterior, la percepción de descontento de la ciudadanía respecto de la calidad del servicio judicial, ha ido decayendo en el tiempo, pese a que en algunos ámbitos de la gestión, nuestra institución ha ido transformando tecnológicamente sus procesos de tramitación electrónica y audiencias, tratando de acercarse a la ciudadanía. No cabe duda que el mantener casi invariables en el tiempo, los diseños organizacionales originales de los tribunales, ha contribuido a agudizar el problema.

Se hace urgente y apremiante abordar este tópico mediante una serie de ajustes conducentes a *“cautelar efectivamente la debida competencia funcional del Administrador en el ejercicio de sus funciones”*,<sup>9</sup> eliminando aquellas atribuciones que tiene al respecto el Comité de Jueces y sea derogado el inciso final de este artículo por ser atentatorio respecto del derecho consagrado en la Constitución Política de la República.

*“Resulta primordial que el equipo de profesionales responsables de la óptima gestión y funcionamiento de los tribunales, cuenten con la debida autonomía e independencia. El cambio regulatorio que se propone busca generar un impacto agregado virtuoso orientado a lograr un funcionamiento más eficiente, ágil y oportuno de la judicatura reformada.”*

#### La Corporación Administrativa del Poder Judicial

La Corporación Administrativa del Poder Judicial de Chile (CAPJ) fue creada en el año 1990 con la dictación de la Ley Nro. 18.969. Este órgano depende exclusivamente de la Corte Suprema, a través del cual esta ejerce la administración de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales destinados al funcionamiento de los tribunales integrantes del Poder Judicial.

El art. 506 del Código Orgánico de Tribunales, vigente, señala el objetivo y atribuciones de la C.A.P.J. *“La administración de los recursos humanos, financieros, tecnológicos*

<sup>9</sup> Proyecto de Ley “Modificación de normas sobre calificación y remoción de administradores de tribunales”. Boletín 6.464-07. [www.bcn.cl](http://www.bcn.cl)



*y materiales destinados al funcionamiento de la Corte Suprema, de las Cortes de Apelaciones y de los Juzgados de Letras, de Menores, del Trabajo y de Cobranza Laboral y Previsional, la ejercerá la Corte Suprema a través de un organismo denominado Corporación Administrativa del Poder Judicial, con personalidad jurídica, que dependerá exclusivamente de la misma Corte y tendrá su domicilio en la ciudad en que ésta funcione.*

*La referida Corporación se regirá por las disposiciones de este Título y por los autos acordados que al efecto dicte la Corte Suprema, dentro de sus atribuciones, y le serán también aplicables las normas sobre administración financiera del Estado”.*

Teniendo presente el espíritu de la ley y objetivo de la Reforma Procesal Penal, las razones del cuestionamiento hacia la CAPJ obedecen a que las disposiciones y atribuciones que la propia norma legal estipula y concede a los tribunales reformados, han sido permanentemente asumidos por este organismo. Se entiende que la CAPJ, es un ente jurídicamente creado para apoyar la labor administrativa del Poder Judicial por ende, estimamos que la cobertura delimitada de la CAPJ, respecto del ejercicio de sus funciones muchas veces no se cumple.<sup>10</sup>

APRAJUD ha representado a las autoridades, esta creciente y sostenida intromisión de la CAPJ en muchas de las actividades de los tribunales reformados, lo que se materializa por ejemplo en la determinación de modelos de carga de trabajo para el PJUD,

realizados en forma inexacta, sin participación directa de los actores, es decir, los profesionales de la gestión de Tribunales, ocasionando decisiones de asignación de recursos, equívocas y con serios problemas de imagen de la calidad del servicio judicial y molestia de la ciudadanía. (basta recordar los cálculos de la demanda para la creación de los nuevos Tribunales de Familia de Chile que partieron mal diseñados colapsando a la entrada en vigencia por la alta demanda que tuvieron que enfrentar).

Como ya mencionamos el principio, la transformación tecnológica y de los procesos, para los conocedores de la gestión y administración de tribunales, 11 corresponde a una tríada de componentes (tecnología – procesos – personas), donde las administraciones profesionales de tribunales son el elemento clave e imprescindible, tal vez el más importante, en la implementación en la gestión de personas, es decir en las competencias del componente humano al interior de los tribunales, que finalmente implementa estos cambios de modernización tecnológica. En tal sentido el estamento de profesionales, muchas veces ha sentido que las máximas autoridades del Poder Judicial y CAPJ no reconocen, no visibilizan, ni mencionan el invaluable aporte al proceso de transformación digital, que han realizado las administraciones profesionales del PJUD 12 (administrador, Jefes de Unidad y Profesionales), verdaderos gestores de los casi 500 tribunales del País (reformados y no re-

<sup>10</sup> Parte de exposición dirigente regional de APRAJUD. Consultivo Nacional de Dirigentes Llanuras de Diana, 2015

<sup>11</sup> Extracto comunicación remitida por Presidente APRAJUD a Director CAPJ.

<sup>12</sup> <https://www.pjud.cl/prensa-y-comunicaciones/noticias-del-poder-judicial/58852>.

formados) y sus respectivas Cortes de Apelaciones (17), quienes de cara al usuario, en un plazo mínimo, con auto implementación local, con capacitación interna, con adiestramiento de inducción en la implementación propia a nuestros Jueces y funcionarios, a un modelo de transformación digital y del actual exitoso teletrabajo.

No obstante esta legítima y sentida demanda planteada por APRAJUD a los máximos directivos de la CAPJ y Corte Suprema, sus dirigentes instan a realizar un trabajo colaborativo y conjunto, complementando las ventajas competitivas y la experiencia adquirida durante estos 24 años en la organización. Asimismo, mantienen firme el compromiso, de seguir avanzando en iniciativas que mejoren las condiciones laborales de socios y socios profesionales que pertenecen a dicha entidad, particularmente en el reconocimiento de una dotación legal de funcionarios de la CAPJ, ya que actualmente casi el 100% de su dotación de más de 1000 funcionarios, corresponden a cargos a contrata.

#### IV. Principales falencias detectadas por APRAJUD en la actual estructura de mando de los tribunales reformados.<sup>13</sup> (Ministerio de Justicia, Unidad de Reformas Judiciales, 2015)

El año 2015 la Asociación de Profesionales del Poder Judicial, fue convocada por el Ministe-

rio de Justicia, a fin de conformar una mesa de trabajo compuesta por representantes de APRAJUD y del Ministerio de Justicia, coordinada por profesionales de la Dirección de Gestión y Modernización de la Justicia (DGMJ). Como metodología de trabajo, se realizaron sesiones periódicas, levantando acta en cada reunión y posteriormente se sistematizaron las conclusiones por tema. A continuación se exponen algunas conclusiones, que resultan validas en el contexto de la operatividad de un nuevo modelo de gobierno judicial.

La **cadena de mando** es la línea continua de autoridad que se extiende desde los niveles organizacionales más altos hacia los más bajos, y define quién informa a quién. Ayuda a los funcionarios a responder preguntas como a quién acudir ante un problema, o ante quién se es responsable. Para entender de una mejor manera la cadena de mando es necesario tener claros tres conceptos fundamentales:

- **Autoridad:** Derechos inherentes a una posición gerencial para decirle a la gente qué hacer y esperar que lo haga. Los gerentes de la línea de mando tienen la autoridad de coordinar y supervisar el trabajo de los demás.
- **Responsabilidad:** Capacidad de los empleados de asumir como una obligación la realización de una tarea asignada.
- **Unidad de Mando:** Principio de la administración (según Fayol) que establece que un subordinado debe reportarle tan sólo a un gerente.

<sup>13</sup> Extracto de Documento "Tribunales de Ejecución: Sistematización de las recomendaciones levantadas en las mesas de trabajo con la Asociación Nacional de Profesionales de la Administración del Poder Judicial y Ministerio de Justicia, Unidad de Reformas Judiciales, MINJU 2015.



FIGURA: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LOS TRIBUNALES REFORMADOS<sup>14</sup>

### Principales falencias detectadas en la actual cadena de mando:

**Inconsistencias a nivel de liderazgo:** Si bien el COT, señala de manera explícita las funciones para el Juez Presidente, el Comité de Jueces y el Administrador, en la práctica esta delimitación de funciones es interpretable y como consecuencia los resultados del tribunal están sujetos a la “interpretación” que realice cada Juez Presidente y Administrador respecto a sus responsabilidades, lo cual va en desmedro de los servicios que se prestan. Se detectan problemas respecto de las atribuciones del Comité de Jueces y esto afecta de manera directa la legitimidad de las decisiones que pueda tomar el administrador<sup>15</sup>.

**En cuanto a la gestión de personas de los tribunales reformados** indicar que el Art. 389 B) letra d) señala que el Administra-

dor deberá “evaluar” al personal a su cargo, y dicha evaluación servirá de base a la calificación final anual de los funcionarios que finalmente realiza Juez Presidente. Se sugiere que sea el administrador del tribunal quien califique el personal a su cargo. Ello se justifica, en virtud de que al estar sujeto a la apreciación de Juez Presidente se genera un desmedro directo de su legitimidad en la función de dirección y puede traer consecuencias a nivel de clima organizacional. En el actual sistema la evaluación respecto de la calificación del funcionario, efectuada por el administrador, puede tener un efecto nulo lo que es legalmente correcto.

**En materia de reclutamiento y selección de personal,** resulta paradójico pensar que si los tribunales reformados se han creado bajo la metodología de definiciones de perfiles profesionales de cargo, todos ellos asociados a la gestión, se le asigne al Administrador únicamente la labor de confeccionar la terna, correspondiendo al Comité de Jueces decidir en últimos términos la elec-

<sup>14</sup> En algunos Tribunales de Juicio Oral en lo Penal, de tamaño mayor, existe una quinta unidad de Testigos y Peritos, según el estudio de “Diseño y Descripción de Cargos de los Tribunales del País”. <https://www.pjud.cl/post/organizacion-y-funciones>.

<sup>15</sup> Estudio “Análisis y Evaluación del Modelo de Tribunales y Servicios Judiciales”. Programa de Apoyo a la Reforma Judicial, BID II, Consultora HOLOS.

ción final del candidato. La lógica respecto de un proceso eficiente de ingreso de personas a una institución, es que sea el Jefe Directo, en este caso el Administrador de Tribunal, quien seleccione en forma definitiva a sus colaboradores, luego de haber superado todas las etapas previas del concurso.

**La rotación del Juez Presidente (cada dos años) afecta la continuidad de las decisiones de gestión y/o lineamientos estratégicos del Juzgado.** (Holos)<sup>16</sup>. En tanto, no exista la intervención de jueces en la labor del Administrador de Tribunal, dicha rotación no afectaría la gestión del mismo. La existencia del Comité de Jueces crea más inconvenientes que beneficios, alterando gravemente el clima organizacional, que tanto se pretende cautelar. El tema consiste en que, al limitar el número de integrantes de un comité de jueces, generalmente aquellos que no lo integran, se sienten excluidos y no partícipes de las decisiones adoptadas, y persisten en no acatar los acuerdos del grupo “gobernante”. Ergo, constantes desacuerdos y futuras “pasadas de cuenta” al Administrador.

**Paradoja de la responsabilidad versus la autoridad.**<sup>17</sup> En la actualidad la gestión del administrador de tribunal se ve truncada debido a las constantes interrupciones e intervenciones en la gestión, de parte de los jueces, basada en intuiciones y percepciones generalmente erradas acerca del concepto de la administración, lo cual no aporta a la eficiencia esperada. La paradoja con-

siste precisamente en que la responsabilidad asignada a los administradores de tribunal, no lleva aparejada la autoridad necesaria para hacerlas cumplir.

**A nivel normativo existen contradicciones entre lo señalado por el COT y los autoacordados de la Excma. Corte Suprema,**<sup>18</sup> como

apoyo a los temas de gestión (Acta 91, Acta 98, Acta 71-12016, Acta 105-2021 engre otras), en lo esencial las funciones y atribuciones del Juez Presidente, del Comité de Jueces y el Administrador. La resolución de esos aspectos se torna interpretable y depende del criterio de cada juez, lo que entorpece la gestión del tribunal. La cantidad de obligaciones que tiene cualquier función pública, siempre está asociada a las facultades que se le otorgan para poder cumplirlas. Una nueva paradoja se presenta en este campo, ya que el administrador de Tribunal, tiene muchas obligaciones que cumplir, de acuerdo a la normativa legal vigente, incluyendo instructivos y Actas de la Excma. Corte Suprema, (los cuales un grupo de administradores de tribunal ha denominado los “Debe del administrador”). Sin embargo las facultades que tiene para lograr ese objetivo, está plasmada solo en un artículo a nivel orgánico (Art. 389 COT) y que no se basta asimismo para poder hacer cumplir esas obligaciones.

<sup>16</sup> Idem.

<sup>17</sup> Incorporado en la 2 sesión de la mesa de trabajo con la APRAJUD (marzo 2015), testimonio administrador de tribunal.

<sup>18</sup> Estudio “Análisis y Evaluación del Modelo de Tribunales y Servicios Judiciales”. Programa de Apoyo a la Reforma Judicial, BID II, Consultora HOLOS.

## 5ª Parte: Modelo de Gobierno Judicial al que adscribimos:

### ¿Por qué queremos cambiar el sistema de gobierno judicial actual?

Una nueva Constitución Política de la República que refleje las demandas de los ciudadanos, quienes exigen una justicia más ágil, oportuna y transparente. Los profesionales de la gestión del Poder Judicial, tenemos la férrea convicción de que para lograr órganos más eficientes, se requiere contar con más herramientas, partiendo por cambios en la orgánica del actual diseño y delimitando el ámbito de la separación de funciones y responsabilidad al interior de cada Unidad Judicial.

### ¿Qué queremos?

- Un Poder Judicial al servicio de los usuarios, que ponga a éste en el lugar de preponderancia, y no al Juez.
- Un Poder Judicial transparente, eficiente y oportuno
- Un lugar de trabajo sano, donde la labor jurisdiccional no se inmiscuya en la orgánica, ni en la administración de personal.

- Respeto y claridad en cuanto a las normas laborales que se aplican a todos los funcionarios del Poder Judicial y CAPJ, aplicadas con criterios de igualdad en todos los estamentos, evitando contrataciones de diversa índole, que no garantizan el principio de igualdad, para precaver la precarización del empleo en la figura de las contratadas.
- Convertirnos en el contrapeso a los abusos de poder internos, teniendo la libertad para denunciar las transgresiones que observemos sin temer por nuestra permanencia laboral, cautelando el principio de probidad dentro del sistema de la administración de justicia.
- Un Gobierno Judicial que sea asumido por un órgano eminentemente técnico, que incluya a todos los actores internos que representen a los distintos estamentos del Poder judicial.

### Propuesta concreta de APRAJUD respecto del Gobierno Judicial<sup>19</sup>:

La propuesta de APRAJUD Chile para la re-

<sup>19</sup> Antes de proceder a entregar nuestra propuesta es necesario aclarar qué se entiende mayoritariamente por Gobierno Judicial. “Es la forma de organizar las tareas, excluidas aquellas naturales que impone el ejercicio de la jurisdicción confiada a los jueces y juezas, pero indispensable para que tal facultad pueda ejercerse. Esta dimensión del “gobierno” está referida a la administración, abarcando desde el mantenimiento y apoyo de infraestructura y tecnología, hasta la gestión de los recursos financieros para asumir los gastos esenciales o necesarios, pasando por el sistema de ingreso, selección y promoción de los miembros que lo componen, así como las naturales derivadas de estas materias, tales como el sistema de calificación y disciplinario, o de inspección del servicio, entre otros asuntos. (Gobierno Judicial: Curso Habilitante para Fiscal Judicial y Ministro de Corte de Apelaciones, 2020) “En Chile, cuando se habla de gobierno judicial, se alude comúnmente a las competencias con que hoy en día cuenta la Corte Suprema para dirigir la institución, en contraposición con las propiamente jurisdiccionales. Estas competencias, en lo fundamental, están asociadas a (i) la representación de la institución frente a los restantes poderes del Estado y a terceros, (ii) a la carrera judicial y de los demás funcionarios que integran la institución, desde su nombramiento hasta su desvinculación, y (iii) a la administración de la institución”. (Gobierno Judicial Independencia y fortalecimiento del Poder Judicial en América Latina, CEJA, 2018)

forma constitucional y legal del Poder Judicial se basa en los siguientes pilares:

**1. La creación de un órgano de gobierno judicial mixto, de rango constitucional,** conformado por representantes validos de todos los estamentos del Poder Judicial y personas externas a éste, que cumplan suficientes requisitos de idoneidad y experiencia, cada uno con derecho a voz y voto; *a través del cual se consagre una real separación de funciones de lo jurisdiccional y de lo administrativo. En este sentido, es relevante entender el ámbito jurisdiccional sólo a lo referido a la resolución del conflicto que se puso en su conocimiento, y todo lo demás debe ser resorte administrativo.*

*2. Dar garantía a la ciudadanía del correcto cumplimiento del principio de “independencia judicial” (de los jueces), estableciendo como contrapartida a éste, en el marco del principio de “responsabilidad”, (ambos considerados en las bases de la administración de justicia) un sistema de evaluación de desempeño objetivo y la incorporación de un real Accountability, éste último, en un sentido mucho más amplio que su simple traducción literal (rendición de cuentas), lo que no ha sido bien desarrollado en el Poder Judicial, cautelando la transparencia del proceso y la honestidad en el manejo de los recursos, de forma eficaz y eficientemente.*

3. Para ello, requerimos de las autoridades legislativas del País, se consagren expresamente a la norma legal, que garantice la independencia de la función de la administración de tribunal respecto de los jueces, eliminando las facultades del Comité de Jueces y/o Juez Presidente establecidas actual-

mente en el Código Orgánico de Tribunales, relativas a la calificación y remoción de estos administradores de tribunal, permitiéndoles a los profesionales de la gestión del Poder Judicial, velar por una eficiente administración del tribunal, un mejor acceso a la Justicia y contribuir con ello, a la modernización de ésta, lo que se traduce en un beneficio para todos los ciudadanos y ciudadanas de nuestro país.

#### **Descripción detallada del funcionamiento que propusimos para un nuevo órgano de Gobierno judicial: Consejo Nacional ]de la Justicia:**

El Consejo Nacional de Justicia CNJ que proponemos que se conforme por 21 consejeros, tanto externos como internos al Poder Judicial, donde debemos tener representación importante nuestro estamento de profesionales, estructurando su funcionamiento tanto como Consejo Pleno, para resolver toda materia que le sea asignada por ley, como también dividiéndose sus miembros en un Comité Jurisdiccional y en un Comité de Gestión Administrativa, los que supervisaran y controlarán materias de su incumbencia específica, reportando ambos al Consejo Pleno, quien resuelve.

- **Comité Jurisdiccional** supervisa y controla cumplimiento de políticas definidas por CNJ, recibe propuestas, sugerencias y problemas desde Tribunales por intermedio de respectivos Jueces/ Ministros Presidentes, todas relativas a materia jurisdiccional exclusivamente.
- **Comité de Gestión Administrativa** supervisa y controla cumplimiento de

políticas definidas por CNJ, recibe y evalúa solicitudes, propuestas, problemas/soluciones desde tribunales y CAPJ, por intermedio de Administradores de Tribunales y un Directorio de CAPJ respectivamente.

- **Tribunales se gestionan administrativamente** en misma modalidad actual, es decir a cargo de sus Administradores y Jefes de Unidades, reportando a Comité de Gestión Administrativa sin injerencia de Jueces ni Ministros.
- **CAPJ como unidad de prestación de servicios** de apoyo a la función de tribunales, se modifica su dirección a un Directorio compuesto por representantes de Administradores y Jefes de Unidades de Tribunales, Funcionarios de Tribunales y Jueces, con mismos derechos todos a voz y voto, el que reportará a Comité de Gestión. El Gobierno de la CAPJ no puede estar en manos de la misma CAPJ, sino que en manos de miembros de tribunales a los que debe apoyar. Cautelar que el personal de la CAPJ pueda tener condiciones de contratación iguales o equivalentes a los que tienen los funcionarios de tribunales.

Mantiene como estructura sus departamentos de Finanzas, Personal, Informática e Infraestructura, con una jefatura a cargo de cada uno, quienes reportan a su directorio.

#### En resumen, se trata de:

- Órgano mixto de rango constitucional.
- Composición no inferior a 21 integrantes.(internos / externos)

- Participarán todos los estamentos que componen el Poder Judicial, con derecho a voz y voto.
- Requisitos de idoneidad y experiencia
- Los representantes externos corresponderán básicamente al área académica investigación, de reconocida trayectoria.
- Duración cargo: 3 años
- Funcionamiento: En comités y en Pleno
- Se contempla algún grado de desconcentración regional

#### DEFINICIONES NECESARIAS EN LO RELATIVO AL AMBITO DE LA GESTIÓN DE TRIBUNALES:<sup>20</sup>

Una vez definida la configuración institucional del órgano encargado del gobierno judicial, se hace necesario precisar cuestiones fundamentales para el ejercicio del mismo que hoy están en la indeterminación o cuentan con una deficiente regulación. En este sentido es de vital importancia, que exista una real coherencia entre los roles y responsabilidades de los diferentes organismos responsables de la cadena de mando al interior del tribunal, su nivel de atribuciones y las herramientas con las que cuenta para cumplir con su labor.

Se recomienda hacer una distinción clara sobre la labor que debe realizar cada organismo y dejar a cargo de los jueces, las fun-

<sup>20</sup> Extraído de Documento “Tribunales de Ejecución: Sistematización de las recomendaciones levantadas en las mesas de trabajo con la Asociación Nacional de Profesionales de la Administración del Poder Judicial y Ministerio de Justicia, Unidad de Reformas Judiciales. (Ministerio de Justicia, Unidad de Reformas Judiciales, 2015)

ciones de tipo jurisdiccional, que son las que le dan la vida a la organización y de la cual depende en gran medida la calidad del servicio y la percepción del usuario. En este plano debe entregársele al Comité de Jueces, solo el rol que le corresponde como ente coordinador de las decisiones jurisdiccionales que pueden ser adoptadas en conjunto, como son por ejemplo los modelos tipo de resoluciones, absteniéndose de cualquier decisión directiva o estratégica.



FIGURA : PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN DE RECURSOS AL INTERIOR DEL TRIBUNAL

Los lineamientos estratégicos, homogéneos para todos los tribunales han de provenir de una autoridad exógena – Gobierno Judicial –

sobre la definición de estándares objetivos de rendimiento, cumplimiento, oportunidad y calidad tanto de los resultados administrativos como jurisdiccionales, ejes fundamentales para los procesos de evaluación del órgano jurisdiccional, como también del administrativo de cada tribunal, delegando finalmente en el responsable del buen funcionamiento y la dirección administrativa (Administrador) de cada tribunal la responsabilidad y facultades para la implementación de las políticas estratégicas definidas por el Gobierno Judicial.

En base a lo anterior, se realizó un análisis detallado de las atribuciones otorgadas a los tribunales reformados (Ley 19.665). En el cuadro incorporado a continuación, se presentan las principales recomendaciones para este tópico. Es conveniente en este apartado recordar el rol del Administrador, el cual, debe reconocerse como el responsable de la gestión de la totalidad de los recursos del tribunal, ya sean físicos, materiales o humanos. Para dicho objetivo debe poseer las atribuciones y la responsabilidad por los resultados de la gestión del tribunal.

**ATRIBUCIONES**

**PROPUESTA**

**Protocolares**

Las funciones protocolares propias de la interacción de los tribunales en su territorio, quedan radicadas en el juez presidente. Aquellas funciones protocolares que tengan que ver con la relación entre Tribunales y la Corporación Administrativa del Poder Judicial, deben quedar radicadas en el Administrador de Tribunal.



### Distribución de Cargas de Trabajo

Dada la experiencia acumulada, en que la mayoría de las funciones clave se pueden estandarizar para proporcionar homogeneidad en la calidad del servicio a los usuarios, los lineamientos para la generación de un instrumento objetivo de distribución de carga deben ser proporcionados desde el nivel central, específicamente en el Gobierno Judicial, en tanto que el responsable de sensibilizarlo a nivel local, en base a los recursos y las particularidades del tribunal, debe ser el Administrador.

Hoy en día la aprobación del Procedimiento Objetivo y General de Distribución de Causas, está arraigada en el Comité de Jueces <sup>21</sup> cuya ponderación de la eventual carga de trabajo, obedece a metodologías intuitivas y no técnicas. La práctica y experiencia, ha llevado a que la administración del tribunal, pueda pronosticar con mucha exactitud los tiempos de duración de los diferentes tipos de audiencia. Un ejemplo de lo anterior, es la parametrización de las variables que influyen en la duración de un tipo de audiencia, datos que debieran quedar contenidos en un sistema informático y metodológico que apoye en esta función.

### Gestión Administrativa

La experiencia recogida de los tribunales reformados donde se creó el cargo de administrador del tribunal, le entrega a este perfil todas las responsabilidades sobre la gestión del tribunal.

La supervisión de la gestión del Administrador de Tribunal, deberá quedar a cargo del Ministro de Visitador, la cual se basará únicamente en la medición del cumplimiento de objetivos de gestión, previamente establecidos a través de un instrumento (Ej. plantilla de Visita), previamente informado. Debe tratarse de una evaluación objetiva, medida por resultados.

La rendición de la cuenta anual del Tribunal, en tanto sea claramente identificable la variable que se va a entregar a modo de cuenta de gestión, le deberá corresponder al Administrador. Asimismo, se deberá dotar al Administrador de las atribuciones legales que le permitan tener autonomía en relación a los criterios de gestión del tribunal.

<sup>21</sup> Art. 15 del Código Orgánico de Tribunales. *“La distribución de las causas entre los jueces de los juzgados de garantía se realizará de acuerdo a un procedimiento objetivo y general, que deberá ser anualmente aprobado por el comité de jueces del juzgado a propuesta del juez presidente, o sólo por este último, según corresponda.”*

### Gestión del Personal

En el nuevo esquema propuesto, donde se le entregará al administrador la responsabilidad de la gestión del personal, será necesario que se le otorguen las atribuciones vinculadas a la gestión del RRHH lo que potenciará la legitimidad de sus funciones. Además resolverá el problema de las interpretaciones y facilitará la claridad con respecto a quien se le debe reportar o con quien acudir en caso de problemas.

Para salvaguardar cualquier tipo de abusos en el que pudiesen incurrir las personas que ocupen el cargo, se propone potenciar una instancia y el desarrollo de personas a nivel de Gobierno Judicial, quien establecerá los para resolver los posibles conflictos que se generen.

### Administrador

Se propone que la designación, evaluación, calificación y remoción, se realicen desde el nivel central (Gobierno Judicial), en base a criterios objetivos previamente señalados.

### Presupuesto

### Servicio de Soporte

Dotar al Administrador de las atribuciones que le permitan tener autonomía, dado que es responsable también de la gestión del tribunal.

## Centralización v/s Descentralización:

La aplicación de las definiciones de centralización o descentralización como herramientas o atributos de los modelos de gestión, siempre tiene como eje principal la expectativa de lograr una mayor eficiencia y eficacia en la gestión administrativa, y por ende, una gestión y solución cada vez más potente para resolver las necesidades o problemas de la población. Ambos conceptos responden a técnicas reconocidas y utilizadas frecuentemente para transferir potestades en el ámbito territorial y funcional, con el objetivo ya declarado de mejorar la gestión, pero al mismo tiempo de generar instancias de representatividad política, sobre todo a nivel territorial.

En términos generales, la mesa generó las siguientes recomendaciones:

- Los lineamientos generales siempre debiesen ser definidos desde un nivel central (homogenización del servicio).
- Se debe desconcentrar las funciones en términos operativos, dado que asegura la eficacia, y reviste igual o mayor eficiencia.
- Se debe establecer legalmente qué facultades se encuentran centralizadas y cuáles se entregan al nivel local.
- Las recomendaciones anteriores reconocen la importancia de atender de manera oportuna las necesidades locales, mejorando así la oportunidad de respuesta y potenciando la flexibilidad de la misma.

## Formalización

La formalización se refiere al grado de estandarización de los trabajos de una organización, y el nivel en que las reglas y procedimientos guían el comportamiento de los funcionarios<sup>22</sup>.

En concreto, es el modo en que se obtiene que el trabajo de distintas personas que forman parte de una misma organización pueda coordinar sus respectivas actividades, de modo que todas las prestaciones tengan un estándar de calidad similar y puedan servir, cuando corresponda, de insumo a las otras actividades de la organización.

En la mesa la experiencia de los tribunales reformados en este tema y se recomendó, en principio, formalizar todas las actividades que no tengan carácter jurisdiccional, estandarizando los procesos desde el nivel central, con el respectivo soporte entregado desde un sistema informático.

Se realizó luego un análisis más pormenorizado, dividiendo la discusión en base a las grandes labores identificadas al interior de este tipo de tribunal:

### Formalización del trabajo operativo jurisdiccional

Referido a la administración del trabajo de los jueces, garantizando siempre la independencia en las decisiones jurisdiccionales, la institución llamada a establecer procedimientos ligados a la organización del trabajo de éstos, coinciden en que debiese venir dado desde el Gobierno Judicial en un nivel

general, y el Administrador en uno específico. Recaltar la importancia de que estas instrucciones sean generalizadas, y además que fomente la homogeneidad de los servicios que presta el PJUD, a través de sus distintas unidades operativas (tribunales).

Con el objetivo de ser más claros y específicos, se da como ejemplo una serie de actividades que están ligadas de manera directa a la actividad jurisdiccional, que son de apoyo a la organización del despacho y las audiencias, y que sería de gran utilidad poder formalizar y estandarizar. Así, por ejemplo:

- Cumplimiento de horarios más estrictos y regulares en la fijación de audiencias.
- Establecimiento de criterios objetivos para la programación de audiencias y carga de trabajo entre los jueces, en general.
- Establecimiento centralizado de tipologías de casos.
- Establecimiento centralizado de las funciones del Juez Presidente.

### Formalización del trabajo operativo no-jurisdiccional:

La experiencia recogida de los procesos de reforma en Chile, así como las características del trabajo no-jurisdiccional, permiten concluir que un amplio grado de formalización de actividades de este tipo resulta positivo para el funcionamiento de los tribunales. Se estima positivo, además, reconocer la posibilidad de que existan pautas generales que aseguren el alineamiento de los procesos

<sup>22</sup> Robbins y Coulter, 2005. Administración Edición N°8, Person Education.

con la estrategia de la organización, sin perjuicio de un grado de libertad en el nivel de administración para adecuar los procesos a las características y contingencias de cada tribunal específico.

## VI. Otras necesidades transversales al gremio necesarias de visibilizar:

Proyecto de ley “modificación de normas sobre calificación y remoción de administradores de tribunales. Boletín nro. 6.464-07<sup>23</sup>

### I. Resumen Ejecutivo

El proyecto tiene por objeto modificar algunas disposiciones del Código Orgánico de Tribunales, relativas a la **calificación y remoción** de los administradores de tribunal, con el fin de garantizar la independencia de estos profesionales en el ejercicio de sus funciones, que les permita velar por una eficiente administración del tribunal y un mejor acceso a la Justicia, contribuyendo a la modernización de ésta, lo que se traduce en un beneficio para todos los ciudadanos.

El texto de fondo del proyecto dispone que la remoción del administrador del tribunal solo podrá ser solicitada por el Ministro Visitador de la ltima. Corte de Apelaciones respectiva, mediante informe fundado y objetivo, y será resuelta por el Presidente de la Corte de Apelaciones correspondiente, con apelación ante la Excm. Corte Suprema. Es decir, se respeta el **principio jerárquico**, sin que, los eventuales conflictos propios que

puedan producirse entre un juez y el administrador del tribunal -estamento contralor de lo que lleva a cabo el juez en el ámbito administrativo- puedan dar curso a alguna arbitrariedad.

El proyecto se inició en una moción en el año 2009. Fue rescatado diez años más tarde en la Comisión de Constitución, Legislación, Justicia y Reglamento de la Cámara y perfeccionada, después de escuchar al Ministro de Justicia y Derechos Humanos, el informe obligatorio del Poder Judicial y a la Asociación de Profesionales del Poder Judicial, APRAJUD, principal interesada en la materialización de esta iniciativa.

### Tramitación del proyecto

- Ingresó mediante moción del entonces diputado Tucapel Jiménez, suscrito, además, por los entonces diputados señores Francisco Chahuán y Álvaro Escobar, el 15 de abril de 2009 (Sesión 16ª de la legislatura 357ª)
- El 06 de enero de 2020, se emite primer informe de la Comisión de Constitución, Legislación, Justicia y Reglamento a la Honorable Cámara, proyecto de ley aprobado por el voto unánime de los diputados (as) presentes.
- El 20 de enero de 2021 la Sala de Cámara aprobó el proyecto en general y particular a la vez, por no haber sido objeto de indicaciones, por 144 votos a favor. No hubo votos por la negativa, ni abstenciones. (sesión ordinaria nro. 133ª, Legislatura nro. 368).
- Actualmente se encuentra en segundo trámite constitucional para dar

<sup>23</sup> <https://www.senado.cl/appsenado/templates/tramitacion/index.php?>

cuenta de proyecto, en la Comisión de Constitución, Legislación, Justicia y Reglamento del Senado.

## II. Mejora de Remuneraciones Propuestas de Cambio Regulatorio

Basado en principios básicos de igualdad y no discriminación arbitraria, se hace perentorio avanzar en ajustes normativos específicos a la Ley N° 19.531, que posibiliten un incremento en la actual Asignación de Nivelación en las remuneraciones de los cargos de Jefe de Unidad de Capital de Provincia y Agrupación de Comuna, además de los cargos de Administradores de Capital de Provincia y Agrupación de Comuna, todo ellos pertenecientes al Escalafón del Personal Superior.

Estas distorsiones, además de revestir el carácter de arbitrariamente discriminatorias y no respetar los principios de proporcionalidad y progresión propias de una adecuada y sana política remuneratoria, impactan negativamente en la construcción de una adecuada carrera funcionaria, generan un clima organizacional que no resulta óptimo, provocando además desmotivación en los afectados. Todo ello, al final, conlleva el potencial de generar un efecto agregado negativo en términos de una positiva gestión del sistema. Los montos involucrados para resolver esta inequidad remuneratoria no son relevantes, versus la enorme distorsión que se provoca respecto de un número significativo de funcionarios, con el consecuente impacto para el adecuado y armónico funcionamiento al interior de los tribunales.

La propuesta de cambio normativo plantea-

da por APRAJUD apunta entonces a insistir en corregir la Nivelación de Asignación a los colegas profesionales de Capital de Provincia y Agrupación de Comuna, fundamentalmente a través de modificación legal específicos a la Ley N° 19.531

## III. Mejoramiento condiciones de estabilidad laboral y reducción de brecha histórica funcionarios Capj versus PJUD.

- Mejoramiento de Grados de funcionarios CAPJ, que cumplan los requisitos de antigüedad y calificaciones, conforme el Reglamento de Personal que regula esta materia, adecuando la brecha histórica existente entre, la naturaleza e importancia de las funciones asignadas y el grado que le corresponde, según la Tabla de Remuneraciones por cada tipo de cargo. (Art. 2 y 107 Reglamento de Personal de la CAPJ)
- Homologación de Beneficios personal CAPJ-PJUD
- Manifiestar oposición expresa a la contratación de nuevo personal CAPJ (inestabilidad laboral).
- Solicitud la Unificación de escala de sueldos y Modificaciones al Reglamento de Personal y Revisión de las actuales Tipologías de Zonales a lo largo del país

## IV. Proyectos para la mejor eficiencia en el servicio judicial. Acceso restringido Academia Judicial

Reconocer dentro del ámbito de la carrera funcionaria la experiencia de los actuales ha-

bilitados del Acta 81-2019, quienes se hayan desempeñado en cargos de juez suplente o interino, desde el año 2017 a la fecha, en forma continua o interrumpida, a fin de que puedan ser designados en cargos de jueces transitorios de tercera categoría, para cargos transitorios de no más de 60 días, manteniendo los actuales órdenes de prelación.

Reconocimiento de la función jurisdiccional ejercida por los funcionarios abogados habilitados por acta 81-2019, estableciendo en la Ley requisitos especiales de acceso a los Programas de Formación de la Academia Judicial, para ingresar al Escalafón Primario del Poder Judicial.

## Bibliografía

- APRAJUD. (s.f.). Asamblea Nacional de Socios y Socias APRAJUD, Mayo 2021.
- Saez Martin, J. E. (Junio de 2014). Las claves de la gestión judicial en Chile. *Justicia*(25), 15-50.
- Centro de Estudios de Justicia de las Américas, CEJA. (2017). Desafíos de la reforma Procesal Penal en Chile: Análisis retrospectivo a más de una década. Santiago, Chile.
- Saez, M. J. (2007). *La organización y administración de los nuevos tribunales. La otra reforma.* . Santiago: Ed. Metropolitana.
- Gobierno Judicial: Curso Habilitante para Fiscal Judicial y Ministro de Corte de Apelaciones. (2020). *Academia Judicial*. Obtenido de [www.academiajudicial.cl](http://www.academiajudicial.cl).
- Gobierno Judicial Independencia y fortalecimiento del Poder Judicial en América Latina, CEJA. (2018). <https://cejamericas.org/>. Obtenido de CEJA America.
- Holos, C. (s.f.). *Estudio “Análisis y Evaluación del Modelo de Tribunales y Servicios Judiciales”.* . Programa de Apoyo a la Reforma Judicial, BID II, Consultora HOLOS.
- Ministerio de Justicia, Unidad de Reformas Judiciales. (2015). *Documento “Tribunales de Ejecución: Sistematización de las recomendaciones levantadas en las mesas de trabajo con la Asociación Nacional de Profesionales de la Administración del Poder Judicial y Ministerio de Justicia.*
- Vargas, J. E. (2004). Eficiencia en la Justicia: Modelos y Buenas Prácticas en Gestión Judicial.
- Libro digital “Poder Judicial en la era digital. (2019). *Poder Judicial*. Obtenido de <https://www.pjud.cl/prensa-y-comunicaciones/noticias-del-poder-judicial/58852>.



**DEBATES EN SISTEMAS JUDICIALES**  
**EL PODCAST DE LA REVISTA**

## “¿En qué están las oficinas judiciales?”

Con **Evelyn Villareal Fernandez**, Coordinadora de Investigación en el Programa Estado de la Nación y actual responsable del informe Estado de la Justicia en Costa Rica y **Guillermo Cosentino**, Ex-Secretario de Planificación y Gestión del Superior Tribunal de Justicia de la provincia de Chubut, República Argentina.

**CLICK/SCAN PARA ESCUCHAR**



NÚMERO  
**25**

## **Sistemas Judiciales**

*Una perspectiva integral sobre la administración de justicia*

**GESTIÓN JUDICIAL DESDE LA PRÁCTICA**

Publicación del CEJA e INECIP — Año 2025



Centro de Estudios de Justicia de las Américas  
Justice Studies Center of the Americas



INSTITUTO DE ESTUDIOS COMPARADOS  
EN CIENCIAS PENALES Y SOCIALES