

Jorge Eduardo Sáez Martín**

Las claves de la gestión judicial en Chile*

The keys of the judicial management in Chile

Recibido: 19 de septiembre de 2013 / Aceptado: 20 de noviembre de 2013

Palabras clave:

Gestión judicial,
Poder judicial,
Jurisdicción.

Resumen

El presente artículo de investigación expone ampliamente un estudio sobre los elementos claves que permiten describir las transformaciones realizadas a partir del año 2000 en Chile en materia de gestión judicial, especialmente en el sistema procesal oral, público y adversarial, aunque acciones semejantes se aprecian en la judicatura laboral y de familia; todo ello a partir de los cambios legislativos que modificaron la estructura interna de los tribunales e incorporaron a administradores profesionales, separando a los jueces en tanto tales, de la gerencia de estas organizaciones. Para respaldar los argumentos presentes en este artículo se evidencia con rigor una perspectiva cuantitativa realizada a partir del diseño de agregados construidos por la Corporación Administrativa del Poder Judicial.

Key words:

Judicial management,
Judicial power,
Jurisdiction.

Abstract

The present article of investigation, it exposes widely a study on the key elements that allow to describe the transformations realized from the year 2000 in Chile as for judicial management, specially in the procedural oral, public system and adversarial, though similar actions are estimated in the labor judicature and of family, all this from the legislative changes that modified the internal structure of the courts and incorporated professional administrators, separating the judges while you fell, of the management of these organizations. To endorse the present arguments in this article there is demonstrated by rigor a quantitative perspective realized from the attachés' design constructed by the Administrative Corporation of the Judicial Power.

* El presente proyecto de investigación fue desarrollado por el suscrito y avalado institucionalmente por la Universidad Alberto Hurtado de Chile.

** Licenciado en Derecho de la Pontificia Universidad Católica de Chile, profesor de Derecho Procesal y de Litigación de la Facultad de Derecho de la Universidad Alberto Hurtado de Chile y Juez de Garantía de Santiago de Chile. josesaezmartin@gmail.com

INTRODUCCIÓN

El Código Procesal Chileno es un conjunto de mandatos, formulados en términos imperativos, prohibitivos o permisivos; unidos a declaraciones de principios que han de inspirar a los operadores de los sistemas judiciales. Desde otra perspectiva, los Códigos chilenos son también un conjunto de promesas, particularmente desde el punto de vista de los justiciables. Hay una promesa cuando se dice que todo detenido debe ser puesto a disposición del juez dentro del plazo de 24, 48 o 72 horas; hay una promesa cuando se dispone que las audiencias se realizarán entre 20 y 40 días, o dentro del plazo de 30 días. Hay una promesa también cuando se dispone que el juez deberá dictar su sentencia en el plazo de cinco o diez días.

Para el cumplimiento de dichas promesas no basta exclusivamente la voluntad de los jueces y abogados, sino que es necesario contar además con los recursos necesarios para dar cumplimiento a la norma. La mayoría de las normas procesales constituyen decisiones sobre asignación de recursos, suponiendo, justificadamente o no, su existencia.

Pero conjuntamente con contar con los recursos necesarios, es indispensable gestionar dichos recursos. En los procesos escritos la gestión es sencilla. Se trata de gestionar al personal que ejecuta las labores dentro del tribunal y disponer lo necesario para la producción del sistema de registro que termina confundiendo con el proceso mismo. Sin embargo, un sistema oral de enjuiciamiento requiere una articulación mucho más compleja de actividades y medios que hacen necesario disponer de mayores accio-

nes de planificación, organización y evaluación de resultados. No solo se trata de administrar el personal que, desde ya tiene cometidos diferentes, sino también producir audiencias; gestionar la agenda del juez; disponer de una organización que asegure la notificación oportuna de los intervinientes; operar sistemas de registro que sean compatibles con la oralidad; y, entre otras actividades, realizar las acciones necesarias para informar al público y a los intervinientes de las audiencias realizadas, en curso y por realizarse, a fin de asegurar su publicidad.

A partir de las siguientes líneas, se pretende desarrollar una explicación de la forma en que en Chile se abordó el desafío que consiste en resolver los requerimientos que el nuevo sistema procesal oral, público y adversarial planteó a la gestión judicial y la manera en que esta pretende cumplir con las promesas que se hacen en las normas procesales. Esta exposición la desarrollaré a partir de las ideas claves necesarias para entender el nuevo modelo de gestión.

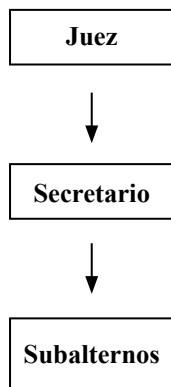
El cambio de estructura

El modelo anterior

Hasta antes de la reforma procesal penal, iniciada en el año 2000, los tribunales inferiores en Chile se estructuraban sobre la base de un modelo único que es común al resto de los países latinoamericanos. Se trata de estructuras ordenadas jerárquicamente compuestas por un juez, un secretario y el personal subalterno de las Secretarías¹.

1. Esta estructura está vigente aún en Chile para aquellos tribunales que ejercen su competencia en aquella área que aún tiene una reforma pendiente como lo es la civil.

Organigrama de un Juzgado de Letras antes de la reforma



Las características de este modelo son las siguientes (Sáez, 2007):

1) Existencia de un solo juez

La estructura cuenta con un solo juez quien ejerce como tribunal unipersonal. Los conceptos de juez y tribunal, así como los de tribunal y juzgado se identifican y confunden. Todo el personal está dispuesto para atender las necesidades del juez para el cumplimiento de sus funciones jurisdiccionales.

2) El juez gerencia la organización

Las funciones del juez están claramente descritas en lo jurisdiccional, pero tal descripción es precaria en el ámbito administrativo (Harasic 1991, p. 268)². No obstante ello, es posible, a partir del análisis normativo, determinar que las funciones encomendadas al juez lo transforman en el gerente del juzgado. Así, se le entrega el ejercicio de las facultades económicas, esto es,

2. Este autor añade que “No existen normas sobre operación administrativa de los tribunales, aparte de lo que la ley señala como funciones específicas de cada uno de los funcionarios judiciales”.

aquellas que permiten al órgano jurisdiccional administrar correctamente los recursos de que dispone para cumplir su función, para regular y mejorar la economía judicial, el rendimiento del trabajo y, en general, todas aquellas que tienden a una mejor y racional administración de justicia. Estas facultades se ejercen a través de instructivos dirigidos a los funcionarios, que se denominan decretos económicos y que se registran en un libro.

En este ámbito, para asegurarse que se dará cumplimiento a las instrucciones del juez, se refuerza su autoridad con atribuciones para velar por la disciplina judicial; para evaluar el desempeño, a través de la calificación funcionaria; para el nombramiento del personal; y, para adoptar decisiones en relación a la ausencia de los funcionarios del Juzgado³ (Heramosilla,

3. El artículo 273 del Código Orgánico de Tribunales (en adelante COT) encarga actualmente a los jueces letrados calificar a los funcionarios; anteriormente la norma pertinente era el artículo 278 del COT. El antiguo artículo 278, modificado en 1995 (Ley 19.390) disponía la conformación de cuatro listas numeradas de uno a cuatro, lo que suponía un orden decreciente de la calificación. Lo interesante es que para conformar esas listas se consideraban aspectos como el “cumplimiento de los deberes y obligaciones de su cargo”, “eficiencia”, “puntualidad” y “celo en el cumplimiento de sus obligaciones”, aunque estas no estaban particularmente descritas. Hoy en día la calificación se hace en conformidad a la disposición modificada que exige poner nota al funcionario, en una escala de uno a siete, en conceptos señalados en el artículo 279, que son: “responsabilidad, capacidad, conocimientos, iniciativa, eficiencia, afán de superación, relaciones humanas y atención al público, en consideración a la función o labor que corresponda realizar en función de la misma”.

Complementaria de lo anterior, es la función que se encomienda a los jueces en el artículo 532 del COT que supone “mantener la disciplina judicial... haciendo observar las leyes relativas a la administración de justicia, y los deberes de los empleados de Secretaría...”, lo que puede significar imponer diversas medidas disciplinarias que van desde una amonestación privada hasta la suspensión de funciones.

Conforme al artículo 499 del COT, el juez forma las ternas para el nombramiento de los funcionarios de Secretaría que, aunque no significa un nombramiento directo, determina y restringe a los elegibles.

1991, p. 69)⁴.

Las tareas administrativas significan una parte importante del tiempo del juez si se consideran desde las cuestiones de personal: disciplina, calificaciones, nombramientos, permisos, vacaciones, visita de secretaría, etc.; las cuestiones de recursos: solicitudes de nuevos materiales o de reparación de los bienes existentes dirigidas al nivel central; la elaboración de documentos para el control en otros niveles: estados semanales, mensuales, bimestrales, estadísticas, etc.

La falta de delegación de las funciones administrativas conlleva una falta de control efectivo sobre las tareas administrativas. El juez no puede por sí mismo realizar un adecuado trabajo jurisdiccional y, por otro lado, desempeñar satisfactoriamente su rol gerencial; la excesiva carga de trabajo, habitual en nuestros tribunales, se lo impedirá.

A pesar de la enorme responsabilidad en las tareas de la gestión del tribunal ni el juez ni el secretario tenían prevista alguna capacitación especial en el área. No era requisito para ser juez ni secretario, ni lo es actualmente, algún título o curso que les dotara de herramientas en la administración del tribunal, ni siquiera estudios específicos sobre planificación, dirección, coordinación y control de las tareas. Tampoco existía

Los permisos administrativos son concedidos por el Juez a los funcionarios de su tribunal y los feriados previo informe suyo, teniendo facultades para fijar turnos, de manera que el feriado no perjudique las labores del tribunal (art. 505 del COT). Al Secretario se le entregan en la ley funciones como Ministro de Fe y otras de carácter jurisdiccional, descripciones que contrastan con el silencio normativo en el ámbito de la organización.

4. Para Hermosilla, el juez no es el administrador, sino el Secretario del Tribunal.

la necesidad de contar, entre los funcionarios del tribunal, con personal preparado para esas funciones. En consecuencia, la administración del tribunal se desarrolla conforme a los criterios personales del juez y del secretario, que son más bien intuitivos. Por esto es razonable que se advierta que

la gestión de los antiguos tribunales se caracteriza por utilizar enfoques antiguos, que no consideran adecuadamente la especialidad del campo de la administración y sus avances en el siglo pasado, en particular de los nuevos enfoques en cuanto a gestión de procesos, recursos humanos y tecnología (Muñoz, 2001, p. 38).

La estructura jerárquica previamente descrita da cuenta que en definitiva las funciones que deben cumplir los funcionarios de Secretaría, que son aquellos que no tienen definidas en la ley las funciones que han de cumplir, no son otras que aquellas que el juez determine.

3) Gran cantidad de funcionarios por juez

Tiene sentido disponer una gran dotación de funcionarios para apoyar el trabajo jurisdiccional en el marco de esta estructura. Desde luego por cuanto el recurso juez es escaso y el más caro de todos. Los funcionarios trabajan para que ese recurso pueda verse multiplicado. Los últimos tribunales creados en Chile con esta estructura disponían de 11 funcionarios por cada juez.

Es coincidente con esta estructura la existencia de procedimientos escritos en los que entendemos que el juez es el que resuelve solo en cuanto firma las resoluciones. El procedi-

miento escrito se presta para la delegación de las funciones jurisdiccionales en los funcionarios del tribunal (Escandón, 1991, pp. 296 a 301)⁵, quienes preparan los proyectos de resoluciones, las que son luego firmadas por el juez. Los funcionarios son entrenados en la elaboración de las resoluciones. Los más nuevos, con menos experiencia, entrenamiento y conocimientos, se dedican a elaborar resoluciones sencillas. Los que tienen más experiencia, entrenamiento y conocimientos elaboran resoluciones más complejas, lo que incluye parte de sentencias e, incluso, sentencias completas. La única forma que el juez pueda cumplir todas las funciones que le son encargadas por la ley en tiempo oportuno es mediante la delegación.

4) El actuario tiene mucha relevancia

En este marco de delegación es evidente que el funcionario del tribunal, llamado en algunos casos actuario y, en otros, proveedor, adquiere enorme importancia. Son ellos y no el juez los que tienen comunicación directa con el público. De hecho, un reclamo permanente de las partes consiste en que durante el proceso nunca vieron al juez.

La intervención del actuario se presta para considerarlo muy influyente en la decisión del juez, con capacidad de “arreglar” los casos y, por lo tanto, generando una oportunidad para corromper el sistema, lo que en muchos tribunales

se actualiza. Los actuarios y la corrupción que a través de ellos se materializa son una imagen del sistema que ha quedado muy marcada en la conciencia colectiva, aun cuando muchos otros funcionarios, posiblemente la gran mayoría, se manejan con honestidad.

5) Trabajo bajo el sistema de cartera

El trabajo se organiza bajo un sistema de cartera en que se asigna a cada funcionario la tramitación de las causas desde su comienzo hasta su término. Es el funcionario el encargado de la formación del expediente, de la elaboración de las resoluciones y oficios, de revisar la causa y asegurarse que esta avance y que se cumplan las diligencias decretadas.

Este sistema no demanda mayor sofisticación, es fácil de implementar y gestionar. Tiene ventajas también para la determinación de las responsabilidades. Cuando ocurre algo irregular en el proceso, basta determinar quién es el responsable de la tramitación del expediente para identificar al responsable del error u omisión.

6) Carencia de independencia económica

Los tribunales no tienen un presupuesto propio. Los materiales para su trabajo se proveen por una organización central que hasta los años 90 fue la Junta de Servicios Judiciales, reemplazada más tarde por la Corporación Administrativa del Poder Judicial. El esquema de provisión de recursos es muy burocrático y rígido. Los tribunales reciben muchas veces materiales que en verdad no necesitan y aquellos que sí necesitan les son enviados con tardanza. Los presupuestos

5. Escandón describe las distintas actividades que, conforme a la ley, debía realizar personalmente un Juez del Crimen para dar cuenta de su sobrecarga de trabajo y de la imposibilidad de cumplir por sí mismo cada una de las actuaciones que le exige la ley.

judiciales hasta los años 80 y 90 son precarios, lo que incluye los materiales de trabajo. En los asuntos civiles, hasta el papel de las resoluciones deben ser provistos por las partes.

La administración del presupuesto sigue la lógica propia de la administración pública: es un buen administrador quien ejecuta el mayor porcentaje del presupuesto; lo que no significa otra cosa que es bien valorado aquel administrador que se gasta todo el dinero que se ha puesto a su disposición; lo que en la lógica de la empresa privada no resiste análisis⁶.

7) Deficiente equipamiento tecnológico

No es parte del modelo, pero coincidentemente con él, los tribunales cuentan con escaso equipamiento tecnológico. Hasta fines de los 80 la computación solo había sido incorporada como proyecto piloto en algunos tribunales civiles. Recién en marzo de 1998, la Ministra de Justicia de la época anuncia al país que en todos los tribunales de Chile había, a lo menos, un computador, lo que no significa que existan programas computacionales especialmente adaptados para la tramitación de causas, salvo por la existencia de algunos proyectos pilotos en algunas regiones y para algunas materias específicas.

La falta de equipamiento responde también a la falta de conciencia política sobre la importancia de contar con un sistema de justicia moderno y eficiente, lo que se manifiesta en presupuestos escuálidos para financiar sus necesidades.

6. Esta lógica no ha cambiado en lo más mínimo. De hecho los administradores buscan la ejecución total del presupuesto por temor a que en el año siguiente se lo rebajen.

La necesidad de cambio del modelo

Se pueden considerar básicamente tres grandes motivos para modificar la estructura de los tribunales en Chile con ocasión de la reforma al proceso penal:

1° Los motivos presupuestarios

El proceso oral demanda una mayor cantidad de jueces que el proceso escrito. En el orden penal el número de tribunales se multiplica por 4 y el de jueces por 6. Así, antes de la reforma para la ciudad de Santiago existían 47 Juzgados del Crimen (36 en la circunscripción de Santiago y 11 en San Miguel); mientras que se crean 152 cargos para jueces de garantía y 150 para jueces de tribunales de juicio oral en lo penal. Como los jueces de garantía son tribunales unipersonales y los tribunales de juicio oral en lo penal son colegiados integrados por 3 jueces, la cifra arroja un total de 202 tribunales del proceso reformado. De replicarse la estructura antigua de tribunales con las dotaciones de funcionarios conocida, se requerirían 202 secretarios y 2222 funcionarios. El costo habría sido impagable.

El país estaba destinando para la reforma una suma cercana a los 500 millones de dólares. Un aumento desmedido de las necesidades habría sido difícil de costear.

2° Las exigencias del nuevo proceso

El proceso oral, que se desarrolla a través de audiencias concentradas, resulta profesionalmente más exigente para los operadores de justicia que el proceso escrito. En este último, los litigantes cuentan con más tiempo para elaborar

sus peticiones, normalmente cuentan con márgenes de días para evacuar traslados (Calamandrei, 1997, p. 169)⁷.

Lo mismo ocurre en el caso del juez, quien no está obligado a resolver en forma inmediata las peticiones más complejas y, si lo hiciera, tendría a lo menos un día para hacerlo. Antes de ello, puede oír a la otra parte, lo que significa conferirle un traslado que será evacuado en días⁸, lo que le permite al juzgador “ganar” un tiempo importante para estudiar lo que ha de resolver. Una vez evacuado el traslado, el juez contaría además con, a lo menos, otro día para resolver la petición; salvo que estime que existen hechos sustanciales y pertinentes controvertidos en cuyo caso recibirá el incidente a prueba, lo que significará dilatar aún más la decisión y “ganar” aún más tiempo para tomar su decisión. Mientras todo ello ocurre, el juez puede estudiar el asunto revisando su biblioteca, estudiando la jurisprudencia, o bien, consultando otras opiniones.

Toda esta dinámica de lentitud y parsimonia, se altera sustancialmente tratándose de un proceso oral. Las partes pueden durante la audiencia formular complejas peticiones de las que se conferirá traslado a la contraparte para ser evacuado en forma inmediata, sin tener a su disposición normalmente tiempo para consultar bibliografía o el estado de la jurisprudencia.

Por su parte, el juez, más allá de unos pocos

minutos que tendrá mientras se evacúa el traslado por quien contesta la petición, no tendrá mayor tiempo de madurar su decisión, debiendo adoptar la misma en forma inmediata y comunicarla a las partes⁹.

A lo anterior, debe agregarse que el mal desempeño de un abogado en un proceso escrito normalmente pasa inadvertido para los terceros en el proceso. Cuestión distinta es lo que ocurre en los procesos orales que se desarrollan en audiencias públicas en que el desempeño no es directamente presenciado por las propias partes, sino también por sus familiares y el público asistente. Un desempeño inadecuado por parte de un abogado tendrá consecuencias que excederán probablemente el marco del proceso. Cuando el mal desempeño es del juez se daña mucho más que la vanidad personal de ese juez (Baytelman, 2002, pp. 23-24)¹⁰. De este modo, los procesos

7. Es aplicable plenamente en el proceso escrito las imágenes románticas de Calamandrei que describe al abogado que redacta sus escritos como si fueran cartas de amor, con todo el tiempo necesario para pensar en los argumentos que utilizará.

8. Tres días es el plazo en la tramitación incidental en Chile.

9. Por cierto que el juez puede tomar un receso y consultar todas las fuentes de información que desee, pero no es razonable que ello ocurra todo el tiempo si su trabajo se organiza sobre la base de una sucesión de varias audiencias en una misma jornada, lo que le obliga a administrar el tiempo como un bien escaso y a no dilatar la decisión para no entorpecer el desarrollo de su agenda.

10. Este autor, ha hecho una interesante descripción de esto al señalar: “En una frase: la publicidad de los procedimientos judiciales instala la vida de los tribunales dentro de la convivencia social. Una vez allí, los abogados y jueces se encuentran con que su trabajo pasa a estar bajo el escrutinio público, en todos los niveles; las discusiones tienen lugar en salas repletas de abogados y fiscales esperando su propio turno, ante miembros de la comunidad que están esperando la audiencia de algún familiar detenido el día anterior (por ejemplo en una sala de prisión preventiva), en ocasiones con prensa presente si algún caso importante está en la agenda; los abogados tendrán que argumentar –y los jueces tendrán que tomar decisiones y justificarlas– instantáneamente y en público, en un contexto en que toda la comunidad estará al tanto de –y dispuesta a– discutir los pormenores de un caso que convoque su atención. Este contexto, como salta a la vista, ofrece bastante menos misericordia para con la falta de preparación de jueces y abogados: todo ocurre vertiginosamente y no hay demasiado espacio para abogados y jueces que no sepan exactamente qué hacer y cómo hacerlo con efectividad”.

orales exigen de todos los operadores una preparación para tomar decisiones inmediatas y de calidad.

Enfrentar un proceso exigente demanda una mayor preparación. En el caso del juez ya no se trata solamente de estar preparado para resolver las cuestiones que se le presenten en un tiempo razonable, sino que lo debe hacer en un tiempo inmediato, de cara al público, sin que se le haya advertido antes de la audiencia las peticiones que se le plantearían ni los fundamentos de las mismas.

La preparación necesaria solo se logra con mayor tiempo de estudio. Se hace necesario evitar que el juez se distraiga en el cumplimiento de funciones meramente administrativas y se encargue de aquellas que son propiamente jurisdiccionales.

3° La mala evaluación pública del servicio de justicia

En todas las mediciones públicas que se han hecho del servicio de justicia se muestra un alto grado de insatisfacción ciudadana. En general, las evaluaciones muestran que la Justicia como sector y los tribunales en particular se cuentan entre las instituciones peor evaluadas del sector público. Ello es común en América Latina y en muchos países del mundo. La función judicial nunca es muy popular y ello se debe, en general, a que al final del proceso a lo menos una, si es que no ambas partes, termina insatisfecha con el resultado¹¹.

Resulta complejo lograr mejores niveles de aprobación en las encuestas. El Poder Judicial no puede aspirar a satisfacer todas las demandas que se le formulan por cuanto ello supone negar su función de tercero imparcial en la determinación del Derecho aplicable al caso concreto y en la solución de los conflictos.

El nuevo modelo

El nuevo diseño de los tribunales muestra las siguientes características:

1) Cuenta con más de un juez en el juzgado

La unidad administrativa ya no está dispuesta para servir de apoyo al trabajo jurisdiccional de un solo tribunal (juez) sino de varios a la vez.

Esta definición en verdad no es muy novedosa si se considera que los tribunales superiores, llamadas en Chile “Cortes”, que son tribunales colegiados, se agrupan en estructuras que poseen un aparato administrativo que sirve a los diversos tribunales que se contienen en ella, que llamamos “Salas”. Lo novedoso es que en el caso de este nuevo diseño los diversos jueces constituyen tribunales unipersonales.

cia disponibles públicamente. La Universidad Diego Portales realiza anualmente una Encuesta Nacional de Opinión Pública que mide, entre otras cosas, la confianza en las instituciones. En el año 2005 los Tribunales de Justicia obtenían 17,2 % de menciones que daban cuenta de mucha o bastante confianza (Recuperado el 29 de septiembre de 2013 de <http://www.encuesta.udp.cl/encuestas-antiores/encuesta-2005/>). En el año 2012 el resultado es de 12 %, bajando desde el 18,3 % del año anterior. En las mismas encuestas Carabineros de Chile bordea el 50 %; las Fuerzas Armadas superan el 40 %; mientras que las Radios; la Iglesia Católica; las Municipalidades; la Televisión; los diarios; el Gobierno y las grandes empresas son mejor evaluados que los tribunales. Solo el Congreso y los partidos políticos están mejor evaluados que los Tribunales de Justicia (Recuperado el 29 de septiembre de 2013 de <http://www.encuesta.udp.cl/encuestas-antiores/encuesta-2012/>).

11. Es difícil conseguir datos de medición del servicio de justi-

La existencia de una estructura administrativa común para varios jueces o tribunales unipersonales permite generar economías de escala, lo que redundará en la cantidad requerida de funcionarios por cada juez.

2) Incorporación del administrador del tribunal

El aspecto más novedoso del nuevo diseño es la incorporación de administradores profesionales para gerenciar el tribunal. Se trata de profesionales de nivel universitario que han cursado estudios en un área de la administración durante 10 semestres académicos en una universidad reconocida por el Estado. Los administradores reemplazan al secretario del tribunal en la estructura, pero cumplen una función distinta de este, como analizaré en el capítulo siguiente.

3) Trabajo bajo el sistema Flujos de Procesos y trabajo en equipo

Este nuevo diseño se dispone para la administración de justicia en el marco de un procedimiento oral. Uno de los principios que se concretan con la oralidad es la inmediación en la relación entre el juez y las partes que, de paso, impide la delegación de las funciones jurisdiccionales, lo que está prohibido también en la ley.

Bajo estas circunstancias el sistema de administración de cartera de causas no tiene mucho sentido. El trabajo se organiza como una cadena de procesos, en la que cada funcionario, incluyendo al propio juez participa del “proceso productivo” realizando funciones determinadas previamente descritas. Es fundamental para ello

la elaboración de flujo de procesos. Este sistema de trabajo es más eficiente en cuanto cada funcionario se especializa realizando tareas determinadas: orientación al público; recibir y derivar las presentaciones; ingreso de las mismas al sistema computacional; resolución de las solicitudes; notificación de las resoluciones; elaboración de oficios; programación de audiencias; preparación de audiencias; asistir al juez en audiencias; etc.

La tarea realizada por cada funcionario incide en el trabajo de los demás, lo que termina generando el concepto de trabajo en equipo.

4) Equipamiento tecnológico

No es parte del modelo, pero ya desde el inicio muestra una importante utilización de tecnología, a la que me referiré más adelante.

5) Independencia económica

Las nuevas unidades organizativas (juzgados) cuentan con presupuesto propio, lo que les permite atender sus propios requerimientos de manera oportuna, sin necesidad de recurrir a una burocracia centralizada para satisfacer sus necesidades.

6) Favorece economías de escala

El diseño disminuye sustancialmente la cantidad de funcionarios por cada juez. En los juzgados de garantía la relación es de 3 a 4 funcionarios por cada juez, mientras que en los tribunales de juicio oral en lo penal es de 2 a 3 funcionarios por cada juez. Esta relación es menor en los tribunales que tienen más jueces, ya

que aquellas funciones básicas que se realizan con independencia de la cantidad de jueces, son realizadas por el mismo personal.

7) Exigentes exámenes de selección

Para proveer los cargos se disponen de exámenes de selección del personal que evalúa a los candidatos desde el punto de vista curricular, en conocimiento, en aptitudes psico-laborales, mediante mecanismos que externalizan la selección hasta determinar a los elegibles. Solo una vez determinados quienes pueden optar al cargo, los antecedentes de los candidatos pasan a los órganos que deben adoptar la decisión.

La incorporación de gestores profesionales

Probablemente la mayor novedad del diseño consiste en la incorporación de administradores profesionales. Se trata de reemplazar al juez en la gerencia del tribunal. Esta decisión pasa por asumir que el servicio de justicia es administrable, que es posible disponer de sus recursos de manera eficiente y que cada día se deben adoptar decisiones que suponen asignación de recursos. Supone asumir igualmente que la complejidad de la administración de los tribunales en un sistema procesal oral y público ya no puede ser entregadas a amateurs de la gestión como son los abogados (jueces o secretarios), sino que requiere la participación de verdaderos expertos en el área. Supone, finalmente, abrirse a la posibilidad de que fuera del Poder Judicial o del sistema de tribunales hay técnicas de gestión novedosas e interesantes que pueden ser replicadas con éxito en el ámbito de la gestión judicial.

La incorporación de gestores profesionales tiene un impacto positivo en la labor del juez en tanto le permite a este dedicarse a las tareas que le son propias, esto es, la función jurisdiccional.

Por otra parte, la instalación de administradores profesionales en las unidades organizativas básicas del Poder Judicial (juzgados) ha permitido descentralizar la labor administrativa, a través de la delegación de funciones que estaban encomendadas al órgano central de administración, como ha ocurrido con la gestión del presupuesto.

Este cambio ha sido de enorme trascendencia, pero no ha sido sencillo. No se trata solo de un cambio de estructura; es también un cambio cultural¹². Supone introducir a un nuevo integrante a la organización que pasa a invadir una esfera importante de poder de los jueces, los que siguen siendo quienes ocupan los cargos de mayor jerarquía y, por tanto, a quienes se les sigue reconociendo como los líderes de la organización.

Para hacer posible un sano y adecuado funcionamiento de estas nuevas estructuras resulta entonces fundamental generar una clara delimitación conceptual que permita distinguir entre las tareas jurisdiccionales y las propiamente ad-

12. Es un cambio cultural porque en la cultura institucional del Poder Judicial chileno la gestión judicial ha sido siempre valorada como una tarea relevante para el juez, incluso más que la jurisdiccional (lo que duele reconocer). Esta afirmación se evidencia en que tratándose de cuestiones estrictamente jurisdiccionales, como es la de dictar resoluciones, el juez históricamente no ha tenido inconveniente en delegarla en su personal subalterno; pero tratándose de su función económica (administrativa) que se expresa en la elaboración de decretos económicos, ella nunca fue delegada en algún funcionario, ni tampoco en el Secretario del Tribunal.

ministrativas que facilite la determinación del órgano llamado a tomar las decisiones.

Evidentemente, se observa una falta de reflexión sobre esta cuestión central, lo que ha traído como consecuencia que la definición de lo jurisdiccional y de lo administrativo se genera siguiendo el modelo jerárquico e impositivo que caracteriza al Poder Judicial chileno, esto es, que son los jueces los que determinan el marco de lo jurisdiccional, quedando “definidas” las actividades residuales como administrativas. Se comprenderá que semejante modelo normalmente significa extender considerablemente lo jurisdiccional más allá de su sentido natural y obvio. Es así como se entendió, erradamente, que son jurisdiccionales *todas las actividades que tengan relación con el ejercicio de la jurisdicción* y, en ese marco, se entienden como parte de la labor de los jueces determinar el contenido de los registros judiciales; las oportunidades en que se realizarán las audiencias (agenda); los procedimientos administrativos asociados a la elaboración de las resoluciones emitidas fuera de las audiencias; los procedimientos administrativos destinados a su cumplimiento, como oficios, notificaciones, etc. Asumir esta definición tiende a incorporar todas las tareas administrativas en el ámbito de lo jurisdiccional por cuanto el *giro del negocio* de un tribunal (si se me permite la expresión) es el jurisdiccional, por lo que, finalmente, los jueces seguirían administrando los tribunales, mientras que la actividad de los administradores terminaría jibarizándose a su mínima expresión.

Definir el límite entre uno y otro ámbito des-

de lo jurisdiccional no nos parece errado sino más bien el camino correcto. Pero la definición en concreto parece que debe ser realizada a partir de la naturaleza de las cosas y no a partir de los intereses de los operadores. Esto significa determinar qué es lo propiamente jurisdiccional en el marco del diseño del sistema procesal, para luego, por descarte, definir lo que es propiamente administrativo en un tribunal.

La ley fija claramente cuál es el ámbito legítimo de acción de los jueces en las normas de competencia¹³. Dichas normas revelan claramente que ninguna de las decisiones entregadas a los tribunales (jueces) son de carácter administrativo, sino propiamente jurisdiccionales, por lo que ha de quedar claro que el legislador no ha pretendido otorgar a los tribunales, en su calidad de tales, ninguna carga en materia de gestión.

Definidas las funciones de los tribunales como indelegables (CPP Art. 35 y L. 19.968. Art. 12), se ha de entender que son propiamente jurisdiccionales las funciones que han de realizar los jueces personalmente. Estas funciones pueden ser agrupadas en las siguientes:

- 1) Dirección de las audiencias que procedan;
- 2) Resolución de los conflictos sometidos a su conocimiento dentro de la esfera de su com-

13. El Código Orgánico de Tribunales establece claramente en su artículo 14 el ámbito de competencia jurisdiccional de los juzgados de garantía. Respecto de los tribunales de juicio oral en lo penal, la norma del artículo 18 del mismo Código contempla el ámbito de competencia jurisdiccional para estos. Por su parte, la Ley 19.968 que creó los tribunales de familia establece para estos la competencia jurisdiccional en su artículo 8°. Tratándose de los juzgados de letras del trabajo la norma que fija su competencia es la del artículo 420 del Código del ramo, mientras que para los Juzgados de cobranza laboral y previsional la norma aplicable es la del artículo 421 del mismo texto legal, modificada por la Ley 20.022.

petencia. Resolver el conflicto significará dictar sentencia u otro equivalente jurisdiccional;

- 3) Resolución de los incidentes y demás solicitudes presentadas por los intervinientes en los procedimientos sometidos al conocimiento del tribunal, lo que dice relación con el pronunciamiento de las demás resoluciones que no resuelven directamente el conflicto;
- 4) Resguardar los derechos procesales de los intervinientes asegurando su participación en el proceso penal.

Definidas así las funciones jurisdiccionales, ha de concluirse que las demás son funciones administrativas, entre las cuales se encuentran la designación de personal, la asignación de funciones al personal, evaluación de la gestión, calificación del personal, administración de recursos financieros, criterios de administración, ejercicio de facultades disciplinarias, ordenamiento de la gestión, etc. En otras palabras (Lavados & Vargas, 1993), sostienen al respecto que la actividad jurisdiccional tiene que ver con la decisión del asunto debatido. Es obvio que comparten esta calidad todas aquellas actuaciones o trámites que permiten en términos sustanciales llegar a una decisión: la práctica de diligencias, la rendición de la prueba, el dictado de la sentencia, etc. En esta perspectiva, la función administrativa estaría reservada a la organización y formas que se establecen para producir dichas actuaciones y decisiones, como asimismo al manejo de los recursos que permiten su funcionamiento (p. 24).

En el marco de la cuarta función es posible que se produzca algún conflicto con el aparato administrativo y nos parece que se ha de ceder en este punto en favor de la función jurisdiccional, sin perjuicio de que los resguardos pertinentes debieran adoptarse al establecer los procedimientos respectivos.

Hay que señalar que el modelo chileno no implica la exclusión absoluta de participación de los jueces en la gestión judicial, sino que ella se ordena a través de ciertas instancias en que participan que son dos. La primera de ellas es el Comité de Jueces que existe en todos los tribunales en los que sirvan tres o más jueces, integrado por un máximo de cinco jueces que duran dos años en el cargo y son elegidos por sus pares. La segunda es el Juez Presidente que existe en todos los tribunales con más de un juez. Ambas instancias tienen funciones específicas que no significan una intromisión en las decisiones de gestión del día a día.

En los nuevos tribunales, se generaron distintas dinámicas de relación tanto de un tribunal a otro como en el mismo tribunal dependiendo del momento que se vivía y, en gran medida, dependiendo de las personas que ocupaban los cargos específicos.

Se explicará a continuación las diferentes formas que adoptaron la relación entre los distintos niveles de administración a que hemos hecho referencia.

El modelo de la imposición

Herederero fiel del modelo de organización de tribunales anterior a la reforma, el modelo de la

imposición supone que son los jueces o el Comité de Jueces o el Juez Presidente el que determina las cuestiones administrativas, desde las más complejas hasta las más simples. Desde luego este modelo es absolutamente disfuncional a la organización que se ha pretendido crear, resulta ineficiente por varias razones y merma las tareas que se le asignan en la ley al administrador.

Los principales responsables de la instauración de este modelo de trabajo son, desde luego, los jueces quienes trasplantan el molde de los antiguos juzgados de letras y lo aplican a los nuevos tribunales. Se explica por la cultura organizacional que pone al juez como el jefe superior de la jerarquía y como el responsable de *todo lo que pasa en el tribunal*. El traspaso del modelo se explica asimismo por la falta de reflexión sobre la nueva realidad lo que impide advertir las nuevas características del diseño. Esta falta de reflexión se observa no solo en los tribunales de primera instancia donde rige la nueva organización sino también en los tribunales superiores¹⁴.

Dígase, como atenuante de responsabilidad de los jueces, que estos no recibieron capacitación de ningún tipo respecto del modelo administrativo, lo que probablemente habría evitado muchos problemas.

El modelo de la imposición, es ineficiente

porque la administración no puede ser entregada jamás a órganos colegiados ya que impide que los problemas cotidianos sean resueltos con prontitud. Más ineficiente aún es que los propios jueces se atribuyan decisiones administrativas ya que no cuentan con la preparación técnica adecuada para ello y, por añadidura, se desliga de ella al profesional que sí cuenta con la capacitación necesaria como es el administrador.

Finalmente, se señala que esta forma de operar es ilegal ya que rompe el modelo de organización creado por la ley, importa que los jueces o el Comité de Jueces o el Juez Presidente se adjudiquen atribuciones que la ley no les confiere e invadan funciones que la ley le asigna a otro órgano.

El modelo de la negociación

Como un avance respecto del modelo anterior, algunos tribunales generaron como dinámica que todas las decisiones del administrador, antes de comenzar a regir, eran consultadas al Juez Presidente o al Comité de Jueces, lo que desde luego significa al menos reconocerle al administrador la iniciativa para abordar las cuestiones administrativas, aunque sigue siendo una fórmula defectuosa de trabajo.

La ley no prevé un sistema de consulta o de conformidad de los jueces para la adopción de decisiones del administrador dentro de su esfera de atribuciones de modo que este modelo sigue siendo ilegal. Además tiene el mismo problema de ineficiencia que se ha acusado respecto del modelo de la imposición.

14. Hay resoluciones de Cortes de Apelaciones que han observado a los jueces sobre el contenido del acta de audiencia, a veces cuestionando lo escueto y en otras ocasiones criticando lo extenso, o bien el tiempo que tardó el tribunal en remitir el recurso, sin reparar que tanto el registro como el cumplimiento de estos trámites administrativos son un producto administrativo y no jurisdiccional.

El modelo de la autonomía

Finalmente, en lo que constituye el paso natural siguiente, otros tribunales (o los mismos en etapas distintas) logran generar una dinámica de relación en que cada estamento reconoce al otro la autonomía necesaria para cumplir las funciones que la ley les asigna. Hay en este modelo un mayor nivel de reflexión sobre el tipo de organización creado, un mayor respeto por las instancias y una mirada más legalista del diseño¹⁵.

El éxito de la reforma en la administración de los tribunales depende radicalmente de esta cuestión: lograr que el administrador sea autónomo para resolver. En procesos de reforma administrativa en el extranjero se revela esto igualmente como una cuestión de la máxima importancia¹⁶. Explica Holmes que

otro mensaje clave ha sido permitir a los administradores que administren, hacer que lo hagan y estimularlos a hacerlo. A menudo se piensa que la reforma consiste simplemente en permitir que los administradores administren, pero es tan importante hacerlos administrar como permitirse, y hay además un aspecto crucial, que es estimularlos a administrar. Así, lo esencial está en lograr el equilibrio entre *permitir* lo que esencialmente se refiere al traspaso de atribuciones y recursos, *hacer* lo que tiene que ver con disciplinar el proceso e *incentivar* - que implica comunicar el propósito de la reforma, el propósito del Gobierno (Holmes, 1996, p. 103).

Si lo anterior pudiese ser bosquejado en etapas, diríamos que en Chile nos encontramos en la segunda etapa. En efecto, en la primera etapa nos encontramos con que la ley ha permitido que los administradores administren. En la segunda etapa, nos hemos visto en la necesidad de institucionalizar este cambio, lo que tiene que ver con la creación de institutos que aseguren que el modelo legal se implemente, para lo cual es necesaria la elaboración de instrumentos como los diseños organizacionales y los manuales de procedimientos, su posterior difusión y, lo más importante, su evaluación. Una vez cumplida esta segunda etapa entraremos a la tercera etapa en que será necesario estimular a los administradores, lo que se puede lograr a través de metas de gestión que evalúen el desempeño administrativo, incluyendo el área financiera.

15. La Corte Suprema, en mayo de 2005, aprueba el Manual de Procedimientos para los Juzgados de Garantía de la Reforma Procesal que importa un nivel superior de sofisticación del trabajo administrativo. En el capítulo inicial del referido Manual se describen los principios que lo inspiran y, en primer lugar, entre ellos, se establece el principio de legalidad en los siguientes términos: "*Los órganos de los Juzgados de Garantía han de obrar estrictamente en el marco de su competencia y respetar la autonomía de los demás para la adopción de las decisiones que les son privativas. En consecuencia, no le es permitido al juez en su tribunal dictar instrucciones de carácter administrativo, ya sea generales o particulares, o establecer exigencias para la administración que importe modificación de los procedimientos establecidos por esta. Del mismo modo, el Comité de Jueces deberá inhibirse de tomar decisiones distintas de aquellas que se le reservan en la ley o en este Manual. El Juez Presidente del Comité de Jueces junto con supervisar la labor administrativa, deberá velar porque el Administrador del Tribunal y el resto del personal bajo su cargo cuenten con la necesaria autonomía para el cumplimiento de su cometido*". (Manual de Procedimientos para los juzgados de garantía de la reforma procesal penal, N° 2.1. Manual de Procedimientos para los tribunales de juicio oral en lo penal de la reforma procesal penal, N° 3.1. Procedimientos para juzgados de familia, N° 2.2.).
16. Los procesos de reforma administrativa en los sistemas judiciales que suponen incorporación de profesionales de la administración donde tradicionalmente no los había es una tendencia que se remonta a fines de la década de 1950 en Estados Unidos, siendo Nueva Jersey el Estado pionero en esta materia, bajo la presidencia de Arthur Vanderbilt en la Corte Suprema del Estado.

La descentralización

Se ha dispuesto un traspaso de las atribuciones para toma de decisiones desde el nivel central de administración del Poder Judicial hacia las unidades organizacionales que conocemos como juzgados. La descentralización no garantiza automáticamente una mayor eficiencia en el uso de los recursos. Previamente es necesario resolver una serie de problemas (Steckhan, 1996, p. 147). Uno de esos problemas consiste en contar con personal capacitado en los niveles inferiores, problemas que en el Poder Judicial chileno se resolvió con la incorporación de los gestores profesionales.

La descentralización se manifiesta tanto en la administración del presupuesto, tarea que, en los que se refiere a los recursos operacionales ha sido delegada en los Juzgados, como en la administración de los otros recursos.

La descentralización ha importación un empoderamiento de los propios Juzgados en la búsqueda de decisiones de gestión para resolver sus propios problemas. Es así como se advierte una lógica de coordinación con las demás instituciones que resulta inédita y que ha desembocado en la aprobación de una gran cantidad de protocolos y acuerdos vinculantes.

Antes de la reforma, hubiere sido impensable que un juez, aun cuando era el gerente del tribunal, celebrara acuerdos con otras instituciones sobre cualquier asunto específico, por el temor de comprometer la independencia del tribunal.

La estandarización de procesos

La existencia de procedimientos administra-

tivos escritos representa una tremenda ventaja en materia de gestión en todas las organizaciones. Por ello, es una tendencia que parece generalizada, tanto en el sector público como en el ámbito privado, el definir a través de manuales con carácter vinculante para los empleados la forma en que el trabajo debe ser realizado.

Se dice desde luego que la definición de procedimientos comunes y estandarizados válidos para todo el país representa un cambio de proporciones en una institución como el Poder Judicial que tradicionalmente ha funcionado atomizadamente. Este cambio se manifiesta primeramente en su imagen institucional. En efecto, cuando un cliente concurre a un banco, a una compañía de seguros, a una administradora de fondos de pensiones (AFP) o a cualquiera de aquellas instituciones que operan con distintas sucursales a través del país, lo que observa es que en verdad no tiene gran importancia en cuál de aquellas sucursales se atienda, ya que recibirá la misma atención, se le exigirá la misma documentación, recibirá respuestas en los mismos plazos, se adoptarán decisiones conforme a los mismos criterios, etc.

En el Poder Judicial chileno, salvo algunas cuestiones muy básicas, no existían procedimientos estandarizados a nivel nacional, por lo que no era indiferente para los usuarios el tribunal en que realicen sus trámites cuando tenían opciones de elegir (normalmente la opción no existe por cuanto la competencia territorial queda fijada por ley), toda vez que el servicio prestado por un tribunal difería de los otorgados por otros, lo que se debía principalmente a la inexis-

tencia de pautas de administración, como ya he observado anteriormente.

Entonces, a diferencia de lo que ocurre con las empresas ya mencionadas, las personas no tenían la noción de concurrir a un tribunal del Poder Judicial sino a un juzgado específico, como si ese tribunal fuera una institución autónoma e independiente de otras.

La existencia de manuales de procedimientos comunes junto a otras iniciativas debiera propender a generar en consecuencia la idea de que independientemente del tribunal al que concurra el usuario, el servicio será el mismo por cuanto todos pertenecen a una misma institución. Resulta necesario dejar a salvo que ello no comprende el resultado jurisdiccional, materia en la que no se puede estandarizar sin vulnerar la independencia judicial.

Pero la anterior no es la única ventaja. La existencia de manuales de procedimientos comunes permitirá que la experiencia y capacitación de un funcionario en un tribunal sea plenamente aprovechable en otro tribunal, una vez que este sea traspasado por cualquier motivo. El funcionario seguirá realizando su trabajo de la misma manera sin que se requiera perder tiempo en su re-capacitación.

El gran beneficio de los manuales de procedimientos está en la determinación de las responsabilidades funcionarias, al establecer con claridad cuáles son los procesos de trabajo y el funcionario a cargo del mismo.

Pero aquí no termina el efecto virtuoso de los manuales. La existencia de estos supone estandarizar procesos, lo que resulta fundamental en el cambio de metodología de trabajo que en

el Poder Judicial se ha producido, según hemos explicado. En la nueva organización la estandarización de los procesos está directamente relacionada con la eficiencia.

En una encuesta realizada por la Corporación Administrativa del Poder Judicial a los juzgados de garantía del país antes de que la reforma procesal penal se iniciara en la Región Metropolitana se obtuvo información relevante respecto de los procesos. Se midió, en primer lugar, el tiempo que los tribunales tardaban en tramitar en el SIAGJ (Sistema informático de apoyo a la gestión judicial) las resoluciones. Se advirtió que las diferencias eran sustanciales. Algunos juzgados de garantía demoraban apenas uno o dos minutos, mientras que otros requerían hasta treinta minutos para el cumplimiento del mismo trabajo. En todo caso la mayoría de los juzgados lograba cumplir la tarea en cinco minutos o menos (ver Gráfico 1).

Se midió luego el tiempo que los tribunales necesitaban para elaborar las actas de audiencias, comprobándose nuevamente que los tiempos eran tremendamente disímiles¹⁷. Mientras algunos tribunales lograban elaborar actas en solo 10 minutos otros gastaban 180 minutos, esto es, 3 horas promedio en la misma labor. La mayoría de los tribunales lograba cumplir este trabajo en un lapso de 30 minutos (ver Gráfico 2).

17. Si bien es cierto, las actas de audiencias no son registros oficiales, el registro escrito y sucinto de la audiencia brinda información referencial respecto de lo ocurrido en la misma, de manera que puede ser consultado con mayor rapidez que el audio digital que es definido como el registro oficial de las audiencias.

Gráfico 1. Tiempos promedio redacción resoluciones

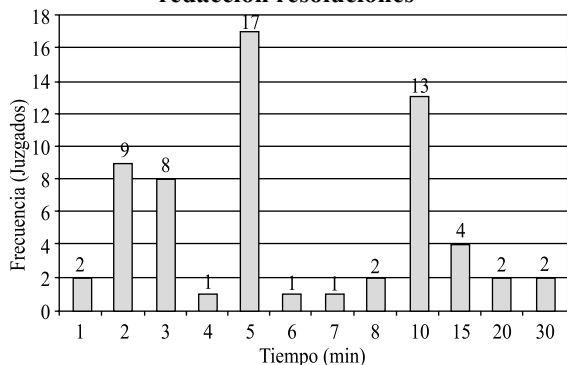
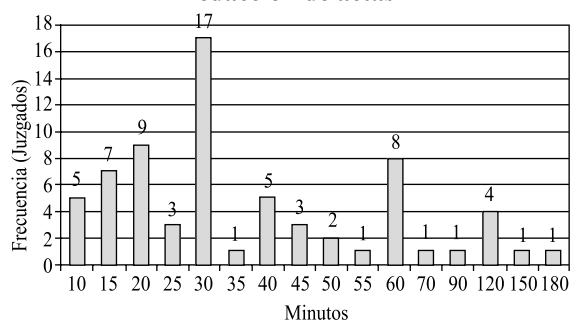
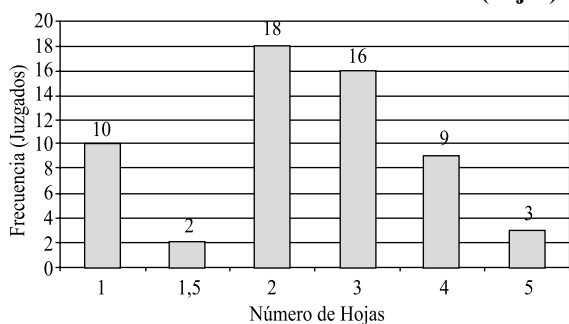


Gráfico 2. Tiempo promedio de redacción de actas



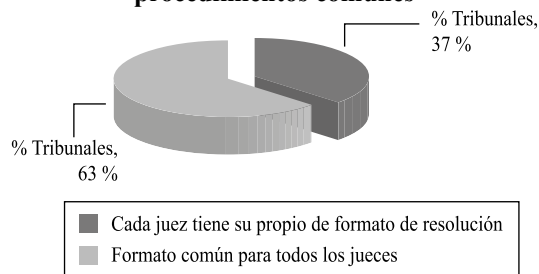
En tercer lugar, se midió la extensión de las resoluciones dictadas por los jueces en audiencia. Nuevamente las diferencias fueron notables. Mientras que el promedio en algunos tribunales era de una página, en otros se requerían cinco para su transcripción. La mayoría se concentraba en el rango entre una y tres páginas (ver Gráfico 3).

Gráfico 3. Extensión de las resoluciones (hojas)



Se consultó luego si los jueces habían convenido en formatos de resoluciones comunes para todos ellos, aspecto que es probablemente el más sensible entre los juzgadores toda vez que importa una renuncia o concesión hacia los estilos de otros. A través de este aspecto puntual se podía medir probablemente la capacidad del juzgado de elaborar también procedimientos comunes. La información recogida demostró que el 63 % de los juzgados había logrado estandarizar alguna resolución, mientras que en el restante 37 % ello no se había logrado (Ver Gráfico 4).

Gráfico 4. Capacidad para elaborar procedimientos comunes



Pero lo más interesante de la encuesta es que había una importante coincidencia entre los tribunales que lograban tiempos menores en los procedimientos revisados y los que habían logrado acuerdos de estandarización. A la inversa, los tribunales que tenían mayores tardanzas eran precisamente aquellos a los que se les había hecho imposible asumir esos acuerdos¹⁸.

18. Sobre la base de la evidencia señalada se justifica plenamente el esfuerzo realizado por la Corte Suprema y la Corporación Administrativa del Poder Judicial, con la ayuda de jueces y administradores, en orden a reglar procedimientos que estandaricen, al menos de un modo general, las prácticas desarrolladas por los distintos tribunales a lo largo del país. Este esfuerzo se inicia a mediados de 2004 cuando en una asociación entre la Corporación Administrativa del Poder Judicial,

Hay que tener presente que los procedimientos administrativos no son un fin en sí mismo sino que son medios para mejorar la gestión de las organizaciones. Esta perspectiva instrumental no puede perderse de vista para comprender que cuando las circunstancias cambian los procedimientos deben adaptarse. Existe un deber de los integrantes de las organizaciones de cuestionar permanentemente la forma en que hacen las cosas de modo de generar prácticas más eficientes. Debemos comprender que siempre se pueden cumplir de mejor manera las tareas.

La atribución legal para establecer la forma en que funcionarán los tribunales le corresponde a la Corte Suprema; sin embargo, en la medida en que existan procesos no reglados por esta los procedimientos que sea necesario elaborar son una atribución del administrador salvo que expresamente se haya dispuesto lo contrario.

La incorporación de tecnología

El sistema informático como mecanismo de registro

Desde la década de 1980 se han implementado en los tribunales chilenos diversas experiencias de introducción de procesos informatizados, solo a partir de la reforma procesal penal

se da un paso decisivo en esta materia, cual es el de disponer que los registros informáticos son el mecanismo oficial de registro de las causas (Pica, 1991, pp. 334-340).

Si bien es cierto, a partir de la reforma procesal penal, el registro oficial de las audiencias era el audio digital y no las actas que constaban en los registros escritos, a partir del año 2005, el Poder Judicial adopta una decisión trascendente, que consiste en eliminar el expediente como lo entendíamos hasta entonces: el registro material del proceso, el que fue reemplazado por el registro digital de causas¹⁹.

Esta decisión requería una reflexión previa que consiste en determinar los objetivos del sistema de registro de causas en torno a la función que es llamado a cumplir. El Manual de Procedimientos para los juzgados de garantía de la reforma procesal penal dispone que el sistema debe ser: *seguro y eficaz*.

Que el sistema sea *seguro* supone la adopción de ciertos resguardos que disminuyan su vulnerabilidad. Siempre ha existido la idea de que los sistemas informáticos no dan confianza suficiente para operar con ellos. Si esto fuera cierto desde luego no sería un lugar común contar con ellos en todas las medianas y grandes organizaciones. La confiabilidad de un sistema informático viene dada por los mecanismos de

la Fundación Paz Ciudadana y la embajada del Reino Unido Gran Bretaña e Irlanda del Norte se realiza un trabajo destinado a recoger las mejores prácticas de gestión de los juzgados de garantía más importantes de Chile, las que son luego sistematizadas e incorporadas a un proyecto de "Manual de procedimientos para los juzgados de garantía de la reforma procesal penal" que es entregado oficialmente al Sr. Presidente de la Excm. Corte Suprema, don Marcos Livedinski, en ceremonia pública realizada a principios del mes de noviembre del mismo año.

19. El artículo 41 del Código Procesal Penal que regla el sistema de registro del proceso penal solo señala que "Las audiencias ante los jueces con competencia en materia penal se registrarán en forma íntegra por cualquier medio que asegure su fidelidad, tal como audio digital, video u otro soporte tecnológico equivalente". De esta forma, deja entregada la decisión respecto del registro a las facultades económicas de la Corte Suprema, dejando sin efecto la reglamentación formalista y burocrática del expediente.

resguardo que se adoptan para evitar que la información se pierda. Si estos mecanismos son los adecuados, la información almacenada prácticamente es invulnerable. Tales mecanismos exigen servidores computacionales de respaldo y cintas o discos en que se almacene la información, además de lugares físicos distintos para resguardarse de otras contingencias.

La vulnerabilidad de un expediente o carpeta es mayor en tanto no tiene ningún respaldo y ya la experiencia nos brinda innumerables ejemplos que demuestran que los mecanismos de custodia son falibles, lo que significa “pérdidas” de expedientes o destrucción de un número considerable de ellos.

Se decía, también que el sistema de registro debía ser *eficaz* lo que se entiende en cuanto al cumplimiento de sus objetivos, para lo cual es necesario tener presente que estos registros deben ser utilizados para su consulta, tanto de los operadores que trabajan con ellos y deben tomar decisiones, como del público en general que tiene derecho a conocer su contenido en tanto sean públicos. Un sistema digital de registro cumple de mejor forma esta característica en tanto provee condiciones de accesibilidad mejores que las de un expediente escrito. Así, es posible acceder a los registros digitales desde varias terminales de computadora, incluso por vía remota, si se incorpora la tecnología necesaria para ello, permitiendo el acceso simultáneo de diversas personas a la vez, mientras que la característica clásica del expediente es que es único, sin perjuicio de las copias que las partes se provean del mismo,

lo que de suyo no facilita este acceso más que a una persona a la vez.

El sistema de registro debe ser eficaz también para la entrega de información oportuna y fidedigna y en esto claramente no se observa diferencia alguna entre el registro digital y la carpeta material. El registro digital se instaura además para el logro de otro objetivo asociado directamente a la gestión y que dice relación con un mayor control del estado de tramitación de las causas. En este punto, claramente el registro digital presenta ventajas sobre los registros materiales ya que provee información actual no solo sobre las causas en particular sino que también contempla funcionalidades para entregar información estadística respecto del conjunto de causas, sin necesidad de revisarlas una por una.

Finalmente, el registro digital se crea para disminuir el tiempo destinado al cumplimiento de las tareas administrativas a partir de la automatización de las mismas. Es así que contempla hoy en día módulos de tramitación masiva que permite proveer, sobre la existencia de formatos preestablecidos, un sinnúmero de causas que requieren la misma resolución. Los funcionarios que operan con este sistema advierten además un ahorro importante de tiempo en la ubicación de los expedientes o carpetas.

Obviamente, antes que se aprobaran las normas que determinaron la oficialidad del registro digital, la conformación de los registros materiales no debía tener gran diferencia con la formación del expediente, salvo la que proviene de la naturaleza de los procedimientos que, en la mayoría de los casos, suponen un predominio de

la oralidad, por lo que en esos casos el registro material perdió la exclusividad que sí tenía el expediente como soporte de la información, compartiendo esa función con el sistema de registro de las audiencias orales.

Tratándose de procedimientos orales, la carpeta ya no puede estar regida por los criterios de formalidad que envuelve la formación del proceso al tenor de las normas contenidas en el Código de Procedimiento Civil, toda vez que dichas formalidades tenían una función de garantía y resguardo de la información que no tiene sentido en los procedimientos orales, especialmente cuando las cuestiones cruciales del proceso son definidas en audiencias orales con garantías de inmediación y publicidad.

Los manuales de procedimientos establecen ciertos estándares que debe cumplir la información que se registra, señalando que esta debe ser *oportuna, fidedigna, relevante y resumida*, y, en el caso de los juzgados de garantía y tribunales de juicio oral en lo penal, asigna al Administrador del Tribunal la tarea de elaborar el procedimiento administrativo tendiente a que el registro digital cumpla con sus objetivos²⁰.

El concepto de *oportuna* debe ser leído tanto referido al momento en que la información es ingresada al sistema como a la rapidez con que se pueda acceder a ella. El procedimiento que se diseñe debe entonces suponer plazos para que se ingrese la información y formas de registro que permita acceso fácil sin demoras innecesarias.

La exigencia de ser *fidedigno* dice relación con que dé cuenta efectivamente de las actuaciones realizadas y la forma y oportunidad en que ello ha ocurrido. Lo más relevante en esta cuestión será prever los controles necesarios para fiscalizar que lo registrado corresponda a lo sucedido.

Que el registro digital registre únicamente la información *relevante* da luces de que no es una exigencia registrar todo lo que suceda en relación a la causa sino aquello que es importante solamente. Esta limitación resulta absolutamente necesaria por cuanto el acto del registro es costoso, especialmente si se mide por volumen. Cuando se trata de un expediente material el acto del registro se limita a anexar las nuevas piezas como presentaciones de las partes, oficios, informes o resoluciones, mediante el sistema previsto al efecto: costura, anillado, etc. Sin embargo, tratándose de un registro digital será necesario consecuentemente digitalizar la información, lo que será fácil si ya es presentada al tribunal por un medio digital, pero no lo será tanto si se presenta por medios materiales.

La problemática mayor es determinar *a priori* qué es lo relevante en un sistema de registro judicial. La relevancia debe determinarse en función de la utilidad de la información para la adopción de decisiones futuras o para la comprensión de las mismas decisiones. Hay piezas cuya utilidad es evidente como, por lo general, lo son las solicitudes de las partes, pero tratándose de otras piezas esta relevancia se vuelve a ratos muy discutible. El procedimiento definido por el administrador debe definir en forma

20. Manual de Procedimientos para los juzgados de garantía de la reforma procesal penal, N° 3.15. Manual de Procedimientos para los tribunales de juicio oral en lo penal, N° 5.2.

precisa las presentaciones o actuaciones que se han de considerar relevantes y, por tanto, han de registrarse. Como es imposible contemplar todas las situaciones, debe también considerar un mecanismo para definir la necesidad de registrar o no las piezas determinadas que no se puedan encasillar en las definiciones previas.

Por último, la información ha de ser resumida, lo que significa que no necesariamente las actuaciones han de registrarse íntegramente en todos los casos. Será necesario determinar los casos en que deba hacerse íntegramente y los casos en que el registro pueda ser resumido. La definición de una y otra situación ha de hacerse sobre la base de un criterio de necesidad de la información íntegra, pero también tomando en consideración la obligación de disponer de un uso eficiente de los recursos. Así, se registrarán resumidamente las actuaciones de acuerdo al catálogo elaborado, según un criterio de necesidad, pero siempre que el resumen importe un ahorro de tiempo, vale decir, que aunque sea posible registrar resumidamente la actuación por un criterio de utilidad, si es menos costoso el registro íntegro, deberá hacerse de este modo²¹.

Optar por un registro informático para las causas, no solo permite cumplir los objetivos propios de un expediente. La tecnología informática permite satisfacer fines que exceden los de un expediente. Hoy es posible obtener información de las causas asociadas a un mismo in-

terviniente. Tratándose del imputado podemos obtener informes de procesos y condenas preteritas y pendientes de cumplimiento, órdenes de detención o aprehensión, medidas cautelares, etc.

El registro informático constituye una herramienta para mejorar la gestión judicial, permitiendo obtener información estadística actualizada sobre presentaciones pendientes de resolución; audiencias realizadas y por realizar; órdenes remitidas y por remitir; cargas de trabajo; etc.

Gracias a la información estadística hemos podido abordar algunas problemáticas de gestión en relación al trabajo de los jueces. Hemos obtenido información respecto del tiempo que demoran los jueces en realizar las audiencias según su clase; sentencias dictadas por cada uno; número de audiencias realizadas por cada juez; etc. El solo levantamiento de la información ha permitido que los jueces que se muestran sustancialmente más rezagados que el resto modifiquen sus prácticas.

A través del sistema informático se realizan las notificaciones electrónicas y se despachan los requerimientos para el resto de las notificaciones. Dispone de módulos para la resolución masiva de asuntos, lo que ahorra considerablemente el tiempo de funcionarios y jueces.

Además de la información relativa a causas, el sistema permite registrar el presupuesto del tribunal y controlar su gasto, tanto internamente como desde el nivel central, mejorando el control. Para apoyar el trabajo informático los juzgados cuentan con personal especializado en el

21. Al respecto, Manual de Procedimientos para los juzgados de garantía de la reforma procesal penal, N° 3.16; Manual de Procedimientos para los tribunales de juicio oral en lo penal, N° 5.2; y Procedimientos de juzgados de familia, N° 4.3.

área informática. Esta opción abre un abanico de interesantes posibilidades para aprovechar los recursos tecnológicos con que cuentan los tribunales para mejorar su gestión.

La función de los especialistas en informática se traduce en dos líneas de acción. La primera de ellas dice relación con su tarea de capacitación de los demás funcionarios en la aplicación de los instrumentos de los programas informáticos, como de aquellos otros programas con que los tribunales hoy cuentan. Esta tarea se puede cumplir tanto a través de capacitación formal, impartiendo cursos previamente programados, como en el trabajo diario, asistencia a los demás miembros del tribunal o juzgado en las labores que desempeñan.

La segunda línea de acción dice relación con la utilización de sus conocimientos para advertir los errores o vacíos de los sistemas informáticos de registro de causas para proponer las mejoras o soluciones. Es necesario recordar al efecto que el SIAGJ, que es el sistema que apoya la gestión judicial de los tribunales en el área penal, se inició con opciones muy básicas o elementales pero con claras intenciones de desarrollarse en el tiempo a partir de la experiencia que pudiera generarse. Es entonces gracias al aporte de los mismos operadores del sistema que progresivamente se le incorporaron nuevas funcionalidades hasta el punto en que se hizo necesario reemplazarlo completamente. Actualmente este sistema de apoyo tiene aún opciones de desarrollo que han de implementarse y para las cuales el aporte de los informáticos es fundamental.

En la misma línea de trabajo, los informáti-

cos pueden aportar desarrollando por sí mismos las funcionalidades de los otros programas computacionales, como Excel o Access, por mencionar solo algunos, que de hecho han mejorado la gestión en muchos tribunales, mientras tales funcionalidades se incorporan en los sistemas correspondientes.

Finalmente, es preciso advertir que en todos los tribunales que cuentan con este cargo los funcionarios informáticos han tenido que asumir otras labores operativas. Esto no es malo en sí, por el contrario puede ser muy conveniente que conozcan las tareas que se realizan en los distintos puestos de trabajo; lo que no puede ocurrir es que se les recargue en labores de tal manera que no puedan destinar el tiempo necesario para cumplir los objetivos a que están llamados.

El manejo de los procesos críticos

En el marco de los procesos orales se evidencian tres procesos críticos, esto es, tres procesos administrativos de los cuales depende fundamentalmente el funcionamiento de todo el sistema. Estos son: el registro digital de causas, la programación y producción de las audiencias y las notificaciones de las resoluciones.

Las notificaciones

La tarea de notificar las resoluciones es clave en el ejercicio de la jurisdicción toda vez que “Las resoluciones judiciales solo producen efecto en virtud de notificación hecha con arreglo a la ley” (CPC chileno. Art 38). La gran novedad en esta materia es el cambio de diseño que plantea el nuevo sistema procesal en que por disposición

del artículo 24 del Código Procesal Penal, las notificaciones de las resoluciones judiciales se realizarán por los funcionarios del tribunal que hubiere expedido la resolución, que hubieren sido designados para cumplir esta función por el juez presidente del comité de jueces, a propuesta del administrador del tribunal (L. 19.968. Art. 23)²². Excepcionalmente, conforme a la misma norma, “El tribunal podrá ordenar que una o más notificaciones determinadas se practicaren por otro ministro de fe o, en casos calificados y por resolución fundada, por un agente de la policía” (L. 19.968. Art. 23).

En consecuencia, el cambio de diseño en los nuevos tribunales consiste en que la labor de notificar las resoluciones que anteriormente era básicamente externa, cumplida por auxiliares de la administración de justicia como los Receptores o la Policía, hoy se ha internalizado por las nuevas organizaciones, asumiendo estas una tarea reconocidamente crítica para su gestión. En efecto, si el trabajo en esta área no es suficientemente eficiente y eficaz, los procedimientos judiciales, ya sea que se manifiesten en procesos orales (audiencias) o escritos se verán frustrados, aumentando sus tiempos de tramitación y saturando la gestión del tribunal con la realización de trámites que finalmente resultan inútiles.

Frente a esta nueva obligación los tribunales requieren estructuras ágiles que sean capaces de

abordar esta tarea de un modo eficiente y eficaz (CT Art. 430)²³. La segunda innovación de importancia en materia de notificaciones es la que consiste en desformalizar las formas de notificación²⁴. Conforme al artículo 31 del Código Procesal Penal “Cualquier interviniente en el procedimiento podrá proponer para sí otras formas de notificación, que el tribunal podrá aceptar si, en su opinión, resultaren suficientemente eficaces y no causaren indefensión”²⁵. En consecuencia quedan abiertas en la ley otras formas de notificación innominadas que caso a caso han de ir estableciéndose, exigiéndose al respecto que satisfagan el estándar de ser “suficientemente eficaces y no causaren indefensión”. Sin embargo, ese no es el único estándar que han de satisfacer; las notificaciones han de ser eficientes desde la óptica del tribunal. Esto significa que cuando el tribunal aprueba un método de notificación

22. La misma idea se expresa tratándose de los tribunales de familia en los que, por disposición del artículo 23 de la Ley 19.968 “La primera notificación a la demandada se efectuará personalmente por un funcionario del tribunal, que haya sido designado para cumplir esta función por el juez presidente del comité de jueces, a propuesta del administrador del tribunal”.

23. La excepción a esta novedad la constituyen los juzgados de letras del trabajo que ya anteriormente contaban con la norma del artículo 430 del Código del Trabajo que disponía que la primera notificación al demandado debía practicarse “por un receptor o por un empleado del respectivo tribunal, designado para ello por el juez, de oficio o a petición de parte”.

24. Hasta antes de la reforma las formas de notificación estaban reguladas básicamente por el Código de Procedimiento Civil que contempla en su Título VI del Libro I la notificación personal, la notificación sustitutiva de la personal o del artículo 44, la notificación por cédula, la notificación por avisos, la notificación por estado diario y la notificación tácita. En materia de menores, por disposición del artículo 8° de la Ley 14.908, también es posible notificar por carta certificada.

25. En la misma línea se pronuncia la Ley que creó los tribunales de familia que dispone en su artículo 23 “En los casos que no resultare posible practicar la primera notificación personalmente, el juez dispondrá otra forma, por cualquier medio idóneo, que garantice la debida información del notificado para el adecuado ejercicio de sus derechos”. En su inciso final agrega: “Cualquiera de las partes podrá solicitar para sí otras formas de notificación, que el juez podrá autorizar si, en su opinión, resultaren”. Por su parte, la Ley 20.023, que modificó la Ley 17.322, que rige el procedimiento para el cobro de las prestaciones provisionales, intercaló un inciso segundo al artículo 6° que establece “En todo caso, si alguna de las partes así lo solicita y el tribunal accede a ello, las notificaciones a su respecto podrán realizarse por medios electrónicos, o algún otro que la parte designe”.

distinto del tradicional dicho método le ha de significar una ganancia en la utilización de los recursos, de modo que le resulte menos onerosa que la alternativa legal formal²⁶.

La práctica ha ido legitimando determinadas formas de notificación que se ha entendido de un modo generalizado que satisfacen los estándares de eficiencia y eficacia. Los manuales de procedimientos incorporan, a partir de esta práctica, los medios de notificación electrónicos, entre los que se cuentan la interconexión, el correo electrónico, el fax y el teléfono.

Tanto las Fiscalías como las Defensorías locales, que cuenten con el convenio de interconexión, se entienden notificadas a través de las resoluciones y registros recibidos vía interconexión. Estas serán las resoluciones y actas asociadas a solicitudes ingresadas por esta misma vía. En relación con las solicitudes recibidas en el mesón de atención de público (otro medio), las resoluciones y actas que se generen a partir de dichas solicitudes, son notificados vía correo electrónico a las instituciones correspondientes.

Tratándose de otros litigantes se exige que en su primera solicitud deban individualizar el medio electrónico (correo electrónico, teléfono o fax) de notificación, con el fin de facilitar la comunicación expedita de la información de que se trate e incorporarlo en registro destinado al efecto que lleva la Unidad de Atención de Público. Si el litigante no cuenta con alguno de estos

medios, entonces deberá señalar un domicilio dentro del radio urbano de la ciudad en que funciona el tribunal.

El registro referido es en verdad la constancia de un convenio entre el tribunal y el interviniente por el cual acuerdan que todas las resoluciones que se dicten por el primero le serán notificadas al segundo por el medio registrado: correo electrónico, teléfono o fax, según los antecedentes proporcionados por el interesado, sin necesidad de que el interesado formalice la petición en cada causa.

Los medios de notificación electrónicos señalados no son los únicos posibles por lo que es necesario insistir en que hay que estar abiertos a asumir otras realidades. Es así como nos parece que el *beeper* o una conexión con radioaficionados, este último especialmente en zonas aisladas, pueden ser medios de notificación satisfactorios, si el tribunal cuenta con medios para materializarlos.

La dinámica del trabajo de notificar debe asumir estas dos nuevas realidades paralelamente: por un lado, la existencia de la obligación del tribunal de realizar las notificaciones y, por otro lado, la posibilidad de cumplir esa obligación con otros medios que pueden significar un menor costo.

De las notificaciones tradicionales, solo significarán un trabajo extraordinario para los tribunales la notificación personal, la notificación sustitutiva de la personal o del artículo 44 del Código de Procedimiento Civil y la notificación por cédula. La notificación por avisos es muy excepcional de modo que no es necesario consi-

26. No está obligado el tribunal a superar las exigencias del Código de Procedimiento Civil, lo que ocurriría cuando un interviniente solicita que “todas las resoluciones se le notifiquen personalmente o por cédula”, de modo que tal solicitud ha de ser rechazada.

derarla siquiera. La notificación por estado diario se cumple automáticamente por el sistema informático una vez que se ingresa y firma en el mismo una resolución. Finalmente, la notificación tácita por esencia no genera una actividad administrativa del tribunal.

Los beneficios de las notificaciones electrónicas son importantes tanto para los intervinientes como para el propio tribunal. El tribunal reducirá en forma importante sus costos mientras que los intervinientes recibirán una mayor información en sus domicilios en tanto por esta vía serán notificados de resoluciones que, de otro modo, les serían comunicadas por medio del estado diario.

Las notificaciones tradicionales que le generan trabajo al tribunal se cumplen normalmente fuera del recinto en que funciona, por lo que se requiere de un equipo de trabajo en terreno para su cumplimiento. Entonces, en la medida en que el tribunal logra desarrollar un sistema de notificación electrónica confiable podrá descongestionar el trabajo de notificación en terreno.

En las grandes ciudades, se han creado centros de notificaciones, que son unidades que prestan el servicio de notificaciones a diversos tribunales, contando con un personal destinado al efecto por los mismos juzgados a los que sirven.

Programación, preparación y producción de las audiencias

La planificación de la audiencia es una función netamente administrativa que ha de ser desarrollada con criterios de eficiencia y eficacia,

por cuanto se trata de optimizar el tiempo disponible para audiencias que dicen relación con el tiempo del juez, la disponibilidad de las salas y de los funcionarios de apoyo. A juicio de Lillo, la mala programación del tribunal, en lo que respecta a la agenda genera un impacto interinstitucional, es decir, se pierde una cantidad no menor de horas juez, fiscal y defensor, ya que tanto el Ministerio Público como la Defensa Penal Pública programan parte de su trabajo en función de las audiencias” (Lillo, 2001, p. 91).

No ha sido fácil asumir la definición precedente, observándose, en un principio, en muchos tribunales la práctica no muy sana de que los jueces sean los que programen las audiencias conforme a agendas personales, lo que importa descalificar el rol de la administración en la asignación de los recursos.

No es menos cierto que la programación de audiencias no solo se ha de basar en criterios administrativos. Algunos criterios jurídicos han de influir en la programación como el de “resguardar los derechos procesales de los intervinientes” que hemos definido precedentemente como una función propiamente jurisdiccional. No es indiferente desde el punto de vista jurisdiccional, en el ámbito penal, si la audiencia de revisión de prisión preventiva se realiza en un tiempo breve desde que es solicitada o en un tiempo mayor, especialmente en los casos en que resulta evidente que durante su realización quedará sin efecto esa cautelar que pesa sobre el imputado; similar situación es la que ocurre con las audiencias para discutir el apercibimiento para el cierre de la investigación, en que demorar su realiza-

ción significa de hecho otorgar un tiempo extra al Fiscal con consecuencias que pueden ser graves sobre la afectación de derechos del imputado. En el ámbito de familia tampoco es indiferente, desde un punto de vista jurídico, si la audiencia para resolver la autorización para que un menor salga del país, para decidir la entrega inmediata de un menor o para decidir una medida cautelar en el ámbito de una violencia intrafamiliar se fija en un día, un mes o más tiempo desde que se presenta la solicitud, ya que la demora excesiva en resolver estas cuestiones puede importar una verdadera denegación de justicia.

Para conciliar la conveniencia, desde el punto de vista de la gestión, de que sea el administrador del tribunal el responsable²⁷ de la programación de las audiencias; con la necesidad de incorporar en el proceso ciertos criterios jurisdiccionales, el Manual de Procedimientos para los juzgados de garantía y el Manual de Procedimientos para los tribunales de juicio oral en lo penal entregaron al Juez Presidente del Comité de Jueces la atribución de determinar, a proposición del administrador del tribunal, los criterios de programación de audiencias, definiendo cuáles eran estos.

Los criterios comprenden cuestiones como horario en el cual las audiencias serán realizadas; tiempos intermedios entre cada audiencia según su clase o naturaleza; y plazos máximos que deberán respetarse al momento de progra-

mar según la naturaleza de la audiencia y sin perjuicio de los plazos legales. En los tribunales de juicio oral en lo penal se incluyen además parámetros para estimar la duración del juicio.

Una vez hecha esta definición termina la intervención de los jueces en el proceso de programación, quienes solo pueden a contar de este momento efectuar una labor de control de los criterios fijados, impidiéndoseles expresamente la modificación de la programación realizada a menos que esta se aparte de los criterios mencionados.

No está demás indicar que los criterios de programación son criterios generales y que, por tanto, han de ser válidos para todos los jueces del tribunal, única práctica que es coherente con el principio de eficiencia. Fijados los criterios generales, la programación debe tomar algunos resguardos como, por ejemplo, verificar que, en lo posible, no coincidan el mismo juez e intervinientes en más de una audiencia a la misma hora; considerar el tiempo necesario para notificar a los intervinientes citados; considerar la urgencia o la necesidad de los requerimientos de los intervinientes; el tiempo necesario para el traslado del imputado privado de libertad, etc.

En el interés de mejorar la gestión de los juzgados de garantía se desarrolló la idea de que algunas audiencias de duración muy menor podrían ser celebradas en un período concentrado de tiempo programándolas un día a la semana, dentro de un rango horario predefinido; o bien, dentro de un rango horario cada día. Se les llamó

27. El administrador del tribunal es el responsable último, pero la actividad la cumple a través de la Unidad de Sala.

inicialmente “audiencias de molido”²⁸, haciendo alusión a la denominación que tenía cierto despacho en los juzgados civiles que tenía por objeto proveer solicitudes de mero trámite o de fácil despacho que no requerían un mayor estudio de los antecedentes. En otros lugares del país se les denominó “audiencias express” debido a la rapidez con que eran evacuadas²⁹.

No obstante cierta reticencia manifestada por algunos jueces a este método para abordar las audiencias, lo cierto es que, más allá de toda discusión, este sistema permitió descongestionar en forma importante la agenda de audiencias del tribunal y ahorrar los “tiempos muertos” que se producen entre cada audiencia cuando estas están separadas en el horario.

A partir de esta experiencia, se generó la dinámica de audiencias consecutivas que pueden incluso dar la idea de continuidad entre una audiencia y otra, pero que tienen la gran ventaja de optimizar el tiempo del juez. No caben dudas que este concepto no obsta a realizar audiencias de calidad (en que se oiga efectivamente a los intervinientes que tienen algo que decir), contribuyendo notablemente a la gestión.

Probablemente los jueces que mayores dificultades tienen para abordar esta forma de trabajo son los jueces más formales que ven en la desformalización, que naturalmente se genera con estas audiencias, una especie de pérdida de su autoridad o dignidad. Sin embargo, no hay nada

más lejos de la realidad. La desformalización es prácticamente un principio del sistema procesal penal y ello ha de incidir necesariamente en el trabajo judicial y su autoridad (respeto) se verá acrecentada en la medida en que el juez valora el tiempo de los intervinientes resolviendo las cuestiones con la rapidez posible de acuerdo a su complejidad.

La realización de audiencias en bloque, que concentraban las de la misma clase, según definiciones previamente efectuadas, permitió medir estadísticamente el número de audiencias que no se realizaban por motivos diversos como son: que el imputado u otro interviniente no se presente; que algún interviniente no haya sido notificado; que los intervinientes pidan más tiempo para realizar la audiencia, cuando ello es legalmente posible, etc. Una vez hechas las mediciones, se adoptó el método de las líneas aéreas que, sobre la base de mediciones igualmente estadísticas, sobrevenden sus vuelos, y se decidió programar en el mismo bloque de audiencias un número mayor de aquellas que, conforme a los tiempos previstos de duración era posible realizar. Ello permitió optimizar el tiempo de la agenda del tribunal, lográndose programar un número mayor de audiencias, permitiendo programarlas en un plazo más breve.

La organización de las audiencias dice relación con las actividades destinadas a la producción de la misma. Como si fuera una agencia de producción de espectáculos, la unidad de sala debe comprobar que al día y hora fijado para la celebración de la audiencia (el *show*) se hayan realizado oportunamente todas las actividades y

28. Esa fue al menos la denominación que se le dio en el juzgado de garantía de Temuco, que fue uno de los primeros en instaurar esta mecánica de trabajo.

29. Es el caso del juzgado de garantía de Antofagasta.

dispuesto de todos los recursos necesarios para que la audiencia tenga éxito, vale decir, cumpla su cometido. Esto incluye: la verificación de citaciones; información de intervinientes y resguardo y protección de los que lo requieran; coordinar el traslado de los intervinientes privados de libertad; habilitación de la sala de audiencia y sus equipos; verificar disponibilidad de juez.

Durante la realización de la audiencia las funciones más importantes son: la de registro de la misma que importa la obligación de grabar en el audio digital lo ocurrido en la audiencia; y la de apoyo a la labor del juez frente a los requerimientos que este realice y que tengan que ver con su función jurisdiccional.

Con posterioridad a la audiencia será necesario dar cumplimiento a lo resuelto en ella. Parte de ese trabajo deberá ser realizado por la Unidad de Sala, pero es obligación de esta comunicar a las demás Unidades de lo ocurrido en la audiencia respecto de las resoluciones cuyo cumplimiento dependa de ellas.

La atención de usuarios

Sin perjuicio de que los tribunales no pueden aspirar a la “satisfacción total”, como lo hacen muchas empresas de bienes y servicios que participan de mercados competitivos, sí puede competir en el ámbito de la atención de público. Independiente de la decisión jurisdiccional, los tribunales pueden aspirar a otorgar un servicio de atención a los usuarios que reúnan tres características que se pueden evaluar y mejorar con ello el grado de satisfacción de los usuarios.

La primera de ellas dice relación con una información de calidad. La gente que interviene en los tribunales, salvo los abogados litigantes, son personas que ocurren muy ocasionalmente por lo que los procedimientos son normalmente desconocidos. Una orientación adecuada, oportuna y completa puede marcar una gran diferencia para el usuario permitiéndole mejorar y aumentar sus posibilidades de actuación.

La segunda de ellas la constituye el servicio oportuno. Las personas acceden a la justicia para resolver conflictos y obtener respuestas. No solo les resulta relevante la respuesta misma sino también la oportunidad en que se les comunica. Sin comprometer la respuesta, los tribunales pueden hacer esfuerzos por dar un resultado en un tiempo razonable.

La tercera característica del servicio de atención a los usuarios que puede ser mejorada es la cordialidad. Supone ello cambiar la lógica de relación entre el funcionario y el usuario desde la “autoridad-súbdito” hacia el “servidor-ciudadano”, asumiendo que el Estado debe ponerse al servicio de aquellos que le dan sentido a su existencia como son las personas que integran la comunidad. Con esta nueva lógica, empatizar con las necesidades del usuario del sistema de justicia constituye un deber de todos los funcionarios judiciales.

Hace 15 años atrás el Poder Judicial chileno no tenía una política general sobre la problemática de la atención de los usuarios en los tribunales, por lo que esta era manejada en cada tribunal conforme a los criterios del juez o secretario del mismo, ya que tampoco la ley proveía de estos.

Hasta ese momento, en términos generales, los usuarios eran atendidos conforme a la lógica de la relación autoridad-súbdito, lógica que privilegia la satisfacción de las necesidades del servicio por sobre las del usuario. En este sentido, el enfoque en el cliente o usuario constituye un importante elemento relacionado con la mejoría del desempeño en el sector público, lo que supone consulta a los clientes sobre lo que desean y cuáles aspectos de los servicios valoran de manera especial, dando mayores posibilidades de elección y ofreciendo mecanismos para reclamos y enmiendas. Las reformas en este sentido tienen un fuerte componente de desburocratización o simplificación administrativa: se piensa a los funcionarios públicos como destinados a ayudar a los ciudadanos, no a hacerles difícil la vida (Shand, 1996, p. 44).

Pero en estos últimos 15 años ha pasado mucha agua bajo el puente y la realidad de hoy en los mesones de atención de público de los juzgados, también en términos generales, ha cambiado radicalmente. Parte importante de los cambios implementados dice relación con la utilización de metas de gestión relacionadas con la atención del público, estimulando a los tribunales en general y a los funcionarios en particular con la satisfacción de los usuarios³⁰. Entre las

iniciativas que se han implementado se cuenta la incorporación de buzones de sugerencias y reclamos, mecanismo útil para mantener una comunicación con los usuarios; la mejoría de la señalética de los tribunales tanto para información a los usuarios como para mejorar la seguridad de los edificios; la elaboración de documentos que incorporaran la información más relevante para los usuarios; la realización de visitas guiadas, entrega de información al usuario y normalización de procedimientos internos de la gestión del tribunal.

Las metas de gestión son tremendamente útiles para cambiar la forma de trabajo del personal de una institución ya que, por la vía del incentivo económico, los funcionarios se ven motivados a desarrollar acciones determinadas. Luego las acciones que en principio son novedosas, cuando desaparece el incentivo, se incorporan en la rutina.

Estas tareas están a cargo de una Unidad de Atención de Público y, si bien es cierto, se cumple normalmente a través del mesón o ventanilla de atención de público, en verdad es una labor que compromete a todos quienes trabajan en un

30. El Pleno de la Corte Suprema, con fecha 14 de diciembre de 1999, bajo la Presidencia de don Roberto Dávila Díaz, dictó un auto acordado que formuló las metas de gestión que deberían alcanzar los tribunales durante el período comprendido entre el 1° de enero y el 31 de diciembre del año 2000. El auto acordado recogió las propuestas del equipo de trabajo asesor de la Corte en la formulación de las metas de gestión establecidas por la Ley N° 19.531, que presidió el Ministro señor Urbano Marín Vallejo. Entre los fundamentos del auto acordado se encuentran algunos que resultan notables en términos

de traslucir el interés y conciencia que el máximo tribunal tenía por los problemas de gestión que mostraban los tribunales de justicia y sobre la necesidad de mejorarla. Expresa el acuerdo la “permanente preocupación de esta Corte por el desarrollo y modernización del sistema de administración de justicia, teniendo presente la especialidad de la misión del Poder Judicial, y las restricciones de recursos que condicionan su accionar, y la necesidad de implantar sistemas de evaluación que ponderen adecuadamente eficiencia y oportunidad de su actuación...; La conveniencia de mejorar la capacidad de los Tribunales para responder en forma rápida y oportuna a las necesidades que demandan del sistema de administración de justicia sus usuarios, en particular, en lo relacionado con la accesibilidad, continuidad en la entrega del servicio, comodidad y esmero en la acción”.

juzgado, desde el juez hasta el último funcionario.

Con la digitalización de los procesos de registro y la posibilidad de presentar las solicitudes por vía remota, el trabajo de recibir escritos de los intervinientes ha disminuido sustancialmente para esta Unidad; sin embargo, ha aumentado exponencialmente la labor consistente en entregar información sobre las causas y, en particular, sobre las audiencias que se realizarán o que se han realizado. De ahí que, en verdad, de ser solo oficinas de partes se han convertido estas oficinas en verdaderos centros de orientación a los usuarios.

La información que proporcionan los tribunales ya no se refiere exclusivamente a las causas que se tramitan ante él sino que corresponde también a aquella referida a los procedimientos, especialmente los trámites más habituales de los usuarios; a las instituciones relacionadas con la jurisdicción; y a otras materias de interés, por ejemplo, la difusión de otros procesos de reforma al interior del Poder Judicial.

Esta información no es solo verbal, sino que va acompañada con dípticos o trípticos informativos elaborados por instituciones externas del Poder Judicial, por la Corporación Administrativa del Poder Judicial y por los propios tribunales. La Academia Judicial, a partir de los programas de perfeccionamiento, ha introducido la temática de la atención a los usuarios como parte de los cursos que tienen como destinatarios al personal del escalafón de empleados de los tribunales de justicia. Esos cursos en todos estos años han logrado formar ya a centenares

de empleados en esta área. A ello hay que añadir que la formación en otras áreas permite a los empleados entregar una información de mayor calidad a los usuarios, lo que indudablemente mejora los resultados.

Las conquistas del modelo

El nuevo modelo de administración de tribunales rige en Chile desde el año 2000, pero ya a estas alturas pueden anotarse una serie de logros o conquistas desde el punto de vista de la gestión judicial. Pasaré revista a ellos a continuación.

Procesos internos estandarizados

La estandarización de procesos tiene una serie de beneficios a los que me he referido anteriormente. Uno de los logros que pueden anotarse es que existe hoy en día una serie de procesos administrativos que se encuentran estandarizados, lo que significa que se encuentran sometidos a los mismos trámites, plazos y sus decisiones se adoptan con los mismos criterios.

El primero de ellos es el de la selección del personal. El segundo de ellos es el de la evaluación de personal, sometido a plazos determinados que supone el cumplimiento de distintas etapas que hoy se van registrando computacionalmente. Se encuentra también estandarizado todo lo relativo a la ejecución del presupuesto.

En el ámbito jurisdiccional, se han estandarizado las actas de audiencia que hoy se registran digitalmente por escrito con una serie de datos mínimos, definidos como aquellos relevantes que pueden o deben ser consultados a lo largo del proceso. Este registro es el mismo para todos los tribunales del país.

Se han estandarizado a nivel de cada juzgado, las resoluciones que habitualmente los jueces deben dictar. Este punto no ha sido fácil. Algunos jueces sostenían que cada resolución llevaba impresa el alma y personalidad del juez. Más tarde, comprendimos que la citación a una audiencia, la providencia de una querrela y tantas otras podían ser consensuadas sin pasar por el alma de ningún magistrado.

La estandarización de procesos ayuda a la transparencia del sistema y facilita la realización de las actividades administrativas, mejorando sus niveles de eficiencia.

Mayor definición de las posiciones de trabajo

Mientras en el antiguo sistema los funcionarios no tenían determinadas sus funciones, debiendo cumplir aquellas que el propio juez definía en cada juzgado, hoy los funcionarios tienen claramente definidas sus funciones y responsabilidades.

Esto se ha logrado a través de la aprobación de diseños organizacionales para cada tipo de tribunal que ha determinado las actividades exigidas en cada función laboral.

En muchos casos los administradores de tribunales han modificado el diseño para adaptarlo a las realidades de sus juzgados, pero en estos casos han debido dictar reglamentaciones que redefinan con precisión las actividades esperadas de cada cargo. Los funcionarios son nombrados para servir un cargo específico pero los administradores tienen facultades para asignar otras funciones a los empleados, debiendo pre-

viamente informarlos y capacitarlos adecuadamente.

Mayor control de la eficiencia en el uso de los recursos

La ejecución del presupuesto operacional se hace por los administradores atendiendo a las particularidades de cada tribunal. El gasto se realiza oportunamente para satisfacer necesidades que son absolutamente previsibles. Los bienes y servicios cumplen estándares de calidad definidos prácticamente por los usuarios directos.

Todo lo anterior, significa que no hay compras innecesarias, tardías o de implementos de mala calidad, como ocurría cuando la administración se hacía centralizadamente.

En el ámbito jurisdiccional, el impacto también es evidente. Al inaugurarse la reforma procesal penal en Santiago de Chile, debutaron los jueces de garantía, responsables, entre otras, de dirigir las audiencias de control de detención de los imputados, para lo cual los jueces realizan turnos semanales. Una vez que todos los jueces de Santiago realizaron su primer turno, se midió el tiempo promedio de duración de sus audiencias. El juez que menos demoró registró un promedio de 17 minutos. El juez que más demoró registró un promedio de 84 minutos. Dependiendo de la zona de la ciudad los promedios de todos los jueces variaron entre 28 y 33 minutos. El solo levantamiento de la información causó que los jueces que aparecían como más lentos modificaran sus prácticas y mejoraran sus tiempos. Hoy, gracias a la gestión y a la mayor experien-

cia de los jueces y operadores los tiempos han disminuido en forma importante, aunque nuevas mediciones no se han realizado³¹.

Unos años después se midió estadísticamente el resultado de las audiencias de cada juez, según el tipo de audiencias. Se advirtió, por ejemplo, que en las audiencias de preparación de juicio oral habían resultados muy dispares. Algunos jueces terminaban fijando nuevo día y hora para llevar a cabo la audiencia en el 90 % de los casos, mientras que otros lo hacían solo en el 10 %. La explicación podía decir relación con ciertos criterios jurídicos dispares en cuanto que algunos jueces podían entender que el aplazamiento de las audiencias era disponible para las partes, mientras que otros jueces podrían asumir la prosecución del proceso como una obligación del tribunal. También podía deberse a cierta disposición frente al trabajo de los propios jueces. Al margen del motivo, algunos tribunales dispusieron que toda audiencia postergada quedara radicada en el juez lo que disminuyó sustancialmente las postergaciones.

En el ámbito de la gestión judicial, el seguimiento de las actividades de los tribunales ha permitido detectar que algunos de ellos exceden con creces los plazos legales o razonables de programación de audiencias. En esos casos, afortunadamente excepcionales, la administración ha sido intervenida para corregir los errores, logrando mejoras significativas.

El control en el uso de los recursos es po-

sible, en gran medida, gracias a que es posible disponer de información relevante en tiempo oportuno. El sistema informático ha sido fundamental para ello.

Mejor previsión de las contingencias

La existencia de un administrador profesional en la unidad más pequeña del Poder Judicial, como lo es el Juzgado, ha permitido diseñar planes para abordar las contingencias. Estas pueden ser desde las vacaciones de los jueces y empleados a otras que dicen relación con el aumento de causas en ciertas fechas o épocas del año.

Desformalización de los procesos

En palabras de Peña (1993), “El excesivo formalismo acentúa en los sectores pobres el síndrome de Kafka enfrente de la judicatura y la falta de coincidencia entre el contenido prescriptivo de las normas y los intereses cotidianos asociados a la pobreza privan de eficiencia a la respuesta jurisdiccional” (p. 349). De ahí la importancia de desformalizar los procesos, permitiendo el acceso de los usuarios a un sistema de justicia que sea comprensible para los ciudadanos.

Nuestra cultura jurídica se caracteriza por la formalización, la que se ha formado en parte por nuestros propios Códigos de Procedimiento que reglan de manera minuciosa los procedimientos, más que como un conjunto de actos procesales tendientes a generar una comunicación entre las partes y entre estas y el juez dirigidas a informar a este sobre el asunto que debe resolver; en una secuencia de trámites que las partes y el juez de-

31. No se han hecho nuevas mediciones porque no se ha detectado un problema en la duración de las audiencias.

ben evacuar; enredándose entre dichos trámites el objetivo final del proceso.

Esta cultura ha permeado también la gestión judicial. La dictación de resoluciones, elaboración de oficios, notificación de resoluciones han asumido una dinámica burocrática que dificulta el cumplimiento de sus finalidades.

La introducción de procesos orales constituye un elemento sustancial para la desformalización. La comunicación directa e inmediata entre las partes y el juez, sin más formas que las que el decoro ordena, ha provocado naturalmente la búsqueda de soluciones que no pasan por el cumplimiento de las formas, sino el logro de objetivos.

Especialización flexible

En el año 2000 se modifica el proceso penal y la estructura interna de los tribunales creando unidades con varios jueces unipersonales.

En 2007 se implementa un sistema de justicia penal adolescente, hasta ese momento inexistente en el país. En lugar de crear tribunales especializados que atendieran esos requerimientos, como ocurre en otros países, la ley radicó la competencia de estos asuntos en los jueces de garantía, por lo cual los juzgados de garantía han dispuesto modelos de trabajo que suponen la existencia de uno o varios jueces con dedicación exclusiva o preferente para atender de manera especializada esos casos.

Ya desde 2004, aproximadamente, existen jueces designados en los juzgados de garantía para atender los tribunales de tratamiento de drogas, modelo inspirado en la experiencia de

los Estados Unidos de América, que permite sofisticar el control de cumplimiento de las condiciones relativas a la suspensión condicional del procedimiento, en cuanto se refiere al tratamiento de adicciones de drogas. Sobre este proyecto trata el libro (Hurtado & Valencia, 2009).

En algunos juzgados de garantía, por iniciativa propia, se han creado salas especializadas para atender casos de violencia doméstica. A dichas salas se han destinado de manera preferente uno o más jueces, lo que les permite asumir de manera más especializada dichos casos, que presentan particularidades propias.

Cuestión semejante a las anteriores ha ocurrido con el control de cumplimiento de las penas, ya que en Chile no existe una judicatura especializada en la materia. En los mismos juzgados de garantía existentes se dispone de uno o varios jueces con dedicación exclusiva o preferente para atender las solicitudes de los imputados condenados ya sea que éstos se encuentren o no privados de libertad³².

En definitiva, el modelo ha permitido una especialización flexible, ya que los jueces, ya sea que tengan la calidad de exclusivos o preferentes, son designados por sus propios pares, sin utilizar procedimientos engorrosos, por períodos variables de tiempo, lo que les permite a los designados continuar o cesar en esa calidad

32. Este es el modelo que ha adoptado la Ley 20.603 que modifica la Ley 18.216 que establece las medidas alternativas al cumplimiento de las penas privativas o restrictivas de libertad, en el que se dispone que en los juzgados de garantía que cuenten con tres o más jueces se designe a uno de ellos de manera exclusiva o preferente para el conocimiento de los conflictos que se refieran al cumplimiento de las disposiciones de la referida ley.

cuando varían las condiciones o cuando desean dedicarse a otra área especial dentro del ámbito penal en que sirven.

Desde el punto de vista de los recursos estatales, el nuevo modelo ha permitido ahorros importantes, sin que ello signifique dejar de cumplir con los imperativos propios de los sistemas de requieren una justicia más especializada.

Desde el punto de vista del rol de los jueces de garantía, el modelo que ha permitido su especialización les ha obligado, no obstante operar en el ámbito del sistema de justicia penal, a convertirse en jueces multi-propósito, desempeñando tareas que, en otras latitudes, han requerido la creación de tribunales especiales.

CONCLUSIONES

Se explicó cómo se ha hecho un esfuerzo importante en Chile por mejorar la eficiencia del sistema de justicia, especialmente el penal, aunque acciones semejantes se aprecian en la judicatura laboral y de familia.

Hablar de eficiencia no es solo hablar de números cuando se refirieren al sistema de justicia. No se trata solo de que las audiencias se llevan a cabo en un tiempo menor o se programen en un plazo razonable u oportuno que, de suyo, constituye un desafío y una promesa del sistema procesal, en tanto hay una garantía del debido proceso involucrada. No se trata solo de que el juez atienda una mayor cantidad de audiencias o dicte un mayor número de resoluciones y sentencias.

Constituye una evidencia empírica que los

sistemas de justicia colapsados no solo fracasan en cuanto a las expectativas cuantitativas, sino también cualitativas, o bien, tienen que optar entre unas u otras. El juez recargado de trabajo no dispone de más tiempo para atender los casos más complejos. Frente a ellos termina aplicando soluciones estandarizadas apremiado por la necesidad de resolver los demás casos pendientes, y cuando lo hace, termina postergando estos últimos.

Solo en aquellos sistemas de justicia eficientemente gestionados, en que los casos sencillos son resueltos mediante procesos ágiles y eficientes, los jueces cuenta con la posibilidad de resolver los asuntos con el tiempo suficiente para fundamentar sus decisiones de manera adecuada y estas son emitidas en un tiempo razonable.

La eficiencia es una condición de un sistema de justicia de calidad.

REFERENCIAS

- Baytelman, A. (2002). *Capacitación como fútbol*. *Revista Sistemas Judiciales*, N° 1. Centro de Estudios de Justicia de las Américas, (pp. 23-31).
- Calamandrei, P. (1997). *Elogio de los jueces escrito por un abogado*, (Ayerra Redín, Santiago Sentís Melendo y Conrado Finzi Trads.). Buenos Aires, Argentina: Librería El Foro. (Trabajo original publicado en 1935).
- Escandón, J. (s.f.). "Descripción de los aspectos relacionados con la administración de tribunales en Chile, con especial referencia

- a los Juzgados del Crimen”. En Corporación de Promoción Universitaria (Eds.). *Proyecto de capacitación, formación, perfeccionamiento y política judicial*. Administración de tribunales, Santiago, Chile, (Tomo 2, pp. 287-327).
- Harasic, D. (1991). La administración de los tribunales según las normas de los Códigos Orgánico y de Procedimientos. En Corporación de Promoción Universitaria (Eds.). *Proyecto de capacitación, formación, perfeccionamiento y política judicial*. Administración de tribunales. Santiago, Chile (Tomo 2, pp. 245-286).
- Hermosilla, G. (1991). Organización de la administración de justicia. En Corporación de Promoción Universitaria (Eds.). *Proyecto de capacitación, formación, perfeccionamiento y política judicial*. Administración de tribunales. Santiago, Chile (Tomo 2, pp. 29-83).
- Holmes, M. (1996). Modernización de la gestión pública en Australia. En Ministerio de Hacienda (Eds.). *Modernización de la gestión pública. Experiencias internacionales y su relevancia para Chile*. Santiago, Chile: Dolmen Ediciones S. A. (pp. 99-116).
- Hurtado, P. & Valencia, A. (Eds.) (2009). *Justicia Penal y Adicciones. Tribunales de Tratamiento como alternativa a la Sancción*. Santiago, Chile: Legal Publishing.
- Lavados, I. & Vargas, J. (1993). Gestión judicial en Banco Interamericano de Desarrollo (Eds.). *Justicia y desarrollo en América Latina y el Caribe*. Washington, D. C., EE.UU. (pp. 17-33).
- Lillo, S. (2001). Un nuevo modelo organizacional para una nueva forma de administración de justicia. En Instituto de Estudios Judiciales (Eds.). *Reforma Procesal penal. Acerca de los Juzgados de Garantía. Cuadernos Judiciales 5*, Santiago, Chile, (pp. 80-91).
- Muñoz, D. (2001). El modelo de gestión de los nuevos Tribunales Penales: Desafíos y oportunidades. En Instituto de Estudios Judiciales (Eds.). *Reforma Procesal Penal. Acerca de los Juzgados de Garantía. Cuadernos Judiciales 5*, Santiago, Chile, (pp. 31-55).
- Peña, C. (1993). Informe sobre Chile. En J. Correa Sutil (Ed.). *Situación y políticas judiciales en América Latina*, Santiago, Chile: Escuela de Derecho Universidad Diego Portales, (pp. 285-423).
- Pica, G. (1991). “Informática aplicada a la gestión de tribunales: la experiencia chilena”, en Corporación de Promoción Universitaria (Eds.). *Proyecto de capacitación, formación, perfeccionamiento y política judicial*. Administración de Tribunales. Santiago, Chile, (Tomo 2, pp. 287-327).
- Sáez, J. (2007). *La organización y administración de los nuevos Tribunales. La otra Reforma*. Santiago, Chile: Alfakira y Metropolitana.

- Shand, D. (1996) ¿Estamos reinventando el gobierno? En Dirección de Presupuestos, Ministerio de Hacienda (Eds.). *Modernización de la gestión pública. Experiencias internacionales y su relevancia para Chile*. Santiago, Chile: Dolmen Ediciones S. A. (pp. 37-48).
- Steckhan, R. (1996). “El Banco Mundial, descentralización y Fondos de Inversión Social”. En Dirección de Presupuestos, Ministerio de Hacienda (Eds.). *Modernización de la gestión pública. Experiencias internacionales y su relevancia para Chile*. Santiago, Chile: Dolmen Ediciones S. A. (pp. 146 a 149).