

El modelo de gestión de los nuevos tribunales penales: desafíos y oportunidades

Autor: Diego Muñoz V.

Lo administrativo y lo jurisdiccional

La Reforma Procesal Penal es, sin duda alguna, una de las mayores transformaciones que el Estado chileno abordará en el nuevo siglo, como parte de su esfuerzo por modernizarse y alcanzar nuevos niveles de eficacia y eficiencia. La transformación de nuestro sistema judicial es un proceso que se inició en la década de los 90, mediante una serie de esfuerzos iniciales de capacitación, difusión y reflexión que culminaron en realización de estudios y proyectos de gestión, la creación de la Academia Judicial y la gestación de la Reforma Procesal Penal, que constituye el cambio más relevante de nuestro sistema de justicia en un largo periodo de tiempo.

Sin pretender abordar el tema de la justificación de la Reforma Procesal Penal, en esencia basada en principios de tanta relevancia que, en opinión de muchos, establecen la necesidad urgente e insoslayable de realizar el cambio: *oralidad* (con su correlato en la necesaria inmediación), *publicidad* (que tiene un efecto en la transparencia del sistema), *desconcentración de funciones* (al pasar al Ministerio Público la investigación y la acusación). El paso de un sistema inquisitivo, esencialmente escrito, de raigambre feudal, donde el juez concentra las funciones de investigar, acusar y sancionar, hacia un sistema oral y público, es prácticamente un sendero obligado para un país cuyas pretensiones de desarrollo económico y social son tan elevadas como en el nuestro. Velar por las garantías de los ciudadanos, por los derechos de víctimas e imputados, es también un objetivo que se entronca con la evolución hacia una sociedad donde los conflictos se resuelvan con pleno arreglo a las libertades públicas consagradas constitucionalmente.

Sin embargo, más allá del extraordinario cambio que la Reforma implica en el campo jurisdiccional, es preciso considerar los desafíos en el terreno de la administración del nuevo sistema, ya que en él está contenido un nuevo modelo de gestión, radicalmente diferente a los aplicados antes en el sistema judicial. Puede incluso plantearse lo anterior como que la Reforma Procesal Penal encarna dos transformaciones radicales para el

sistema de justicia criminal: una en el ámbito de lo jurisdiccional y otra en el ámbito de la gestión. En consecuencia, el nivel de resultados que se obtenga en la implantación de la Reforma estará determinado directamente por la concurrencia del éxito en estos dos terrenos disímiles, pero fuertemente imbricados, por cuanto la operación de los nuevos tribunales resultará de la aplicación conjunta del nuevo modelo jurisdiccional y del nuevo modelo administrativo; uno no existe sin el otro. Dicho de otra forma, un fracaso en la aplicación de los cambios administrativos haría peligrar el impacto de los cambios en el orden jurisdiccional. Del mismo modo, una inadecuada aplicación del modelo jurisdiccional distorsionaría el funcionamiento organizacional, y desnaturalizaría su conceptualización.

Por estas y otras razones es que resulta relevante analizar las particularidades del modelo de gestión de los nuevos tribunales, en orden a destacar los aspectos fundamentales para su adecuada implantación y analizar los factores críticos de éxito.

Diferencias principales entre el sistema antiguo y el nuevo

Un paralelo entre el antiguo y el nuevo sistema de justicia criminal, en lo que se refiere al campo administrativo, es una forma no sólo de aquilatar las diferencias entre ellos, sino que también de identificar los aspectos más críticos, esto es, aquellos donde debe ponerse especial preocupación en la implantación.

Antes de entrar en esta materia, es preciso anotar, a nuestro juicio, las principales diferencias jurisdiccionales entre ambos sistemas.

En el viejo sistema, la fase de investigación o sumario es realizada por los jueces, siendo ésta secreta y mediada por los actuarios, de modo que las víctimas y los acusados tienen escaso contacto con los magistrados a lo largo del proceso penal. El juez despacha órdenes de investigar a las policías, careciendo de tiempo y de modos de controlar efectivamente el progreso de la investigación. En la etapa de sumario, el juez recopila pruebas para acusar o absolver al acusado, quien tiene limitadas posibilidades para una defensa adecuada. El procesamiento del acusado implica usualmente su prisión

preventiva, aun cuando finalmente pueda ser declarado inocente. Todo el proceso se desarrolla por escrito, y se refleja en expedientes que se pueden alterar o extraviar, generalmente con máquinas de escribir mecánicas, y con grandes carencias de infraestructura y tecnología. El proceso es lento y culmina en general en sobreseimiento temporal y definitivo, o bien con una sentencia condenatoria o absolutoria.

En el nuevo sistema, los fiscales del Ministerio Público son los encargados de llevar adelante la investigación y de solicitar diligencias a las policías, y representan los intereses de las víctimas. Los acusados de escasos recursos tienen acceso a un abogado defensor que velará por sus derechos, a través de la Defensoría Penal Pública. El juez de garantía controla el correcto desarrollo de la investigación, procurando que se respeten los derechos de las víctimas y de los acusados. Todo el proceso es oral y público, y las diversas actuaciones se producen audiencias con participación de las partes, para garantizar la contradictoriedad. De llegarse a una acusación formal por el fiscal, sin que haya lugar a procedimientos abreviados o simplificados o salidas alternativas, la causa pasa a un tribunal de juicio oral, que es colegiado e integrado por tres jueces. Todo el proceso está marcado por la máxima celeridad y aspiración a reducir los tiempos de tramitación.

Una comparación respecto del modelo de gestión de tribunales

Desde el punto de vista del modelo de gestión de los tribunales, es posible establecer un paralelo entre el sistema antiguo y el nuevo, respecto de una serie de variables relevantes, de alto impacto tanto en la eficiencia y eficacia del sistema, como desde el punto de vista de la opinión ciudadana. Este paralelo, en una primera versión, se plantea en la tabla que sigue. Se han considerado diferentes aspectos relativos a todo el ámbito de la gestión, abarcando estructura organizacional, procedimientos, procesos y formas de trabajo, tecnología, manejo de recursos humanos, entre otros.

ANTIGUO SISTEMA JUSTICIA CRIMINAL	NUEVO SISTEMA JUSTICIA CRIMINAL
<p>El Juez concentra funciones jurisdiccionales y administrativas, junto con el Secretario. Dado que ambos profesionales son abogados, no cuentan con una preparación formal en el ámbito administrativo. El Secretario actúa como ministro de fe y en un ámbito jurisdiccional muy limitado por el entorno legal.</p>	<p>Se libera al Juez de las funciones administrativas, y surge la figura del Administrador del Tribunal, que es un profesional de la gestión (ingeniero civil industrial, ingeniero comercial, ingeniero de ejecución en alguna mención relacionada con la gestión, administrador público, contador auditor). El Secretario no existe en los nuevos tribunales.</p>
<p>El Juez se ve obligado a delegar funciones jurisdiccionales debido a la elevada carga de causas de los juzgados, la cual hace materialmente imposible que pueda dedicar suficiente tiempo a cada una de ellas.</p>	<p>El Juez está presente en las audiencias, los funcionarios se dedican a las tareas de apoyo para prepararlas, y a las diversas actividades administrativas y auxiliares dirigidos y controlados por el Administrador.</p>
<p>Se ejerce una administración intuitiva como producto de la probable falta de una preparación formal en el área de la gestión.</p>	<p>Hay una gestión especializada, basada en criterios técnicos, y en una estructura de personal que pone énfasis en la presencia de profesionales y técnicos.</p>
<p>Prácticamente no hay especialización del trabajo, debido a que el nivel técnico – profesional de los empleados es generalmente muy moderado, ya que la exigencia formal es la licencia de enseñanza media.</p>	<p>Alta especialización y profesionalización del personal, en cuyos niveles de jefaturas deben haber profesionales y técnicos. Incluso en puestos de trabajo específicos se requieren perfiles que implican necesariamente formaciones de nivel superior.</p>
<p>Mal uso del tiempo del Juez, debido a que debe utilizar una parte significativa en atender asuntos no jurisdiccionales.</p>	<p>Uso óptimo del tiempo del Juez, ya que la tendencia del modelo es que se desprenda de preocupaciones y responsabilidades diferentes a las propias del quehacer jurisdiccional</p>

ANTIGUO SISTEMA JUSTICIA CRIMINAL	NUEVO SISTEMA JUSTICIA CRIMINAL
<p>La estructura de apoyo administrativo es centralizada, sin existencia de grados de autonomía decisional para funciones de gestión de cada tribunal: compras de insumos, contrataciones de personal.</p>	<p>Los tribunales se conciben con un mayor grado de autonomía y descentralización, de manera que puedan tomar decisiones para una gestión más apropiada y manejar su presupuesto dentro de ciertas orientaciones centrales básicas.</p>
<p>El Juez no elige su personal (a menos que le haya tocado en suerte que el tribunal esté siendo creado) y prácticamente, tanto por dificultades normativas como por características de la cultura organizacional, no puede modificarlo.</p>	<p>El Juez Presidente y el Administrador del Tribunal escogen el personal, el cual es evaluado anualmente y puede ser removido en función de tal evaluación, o de faltas que ameriten un sumario, el cual es resuelto en la misma unidad, sin apelaciones externas.</p>
<p>Los roles del personal no están especificados, y el trabajo se reparte en forma diferente en cada tribunal, de acuerdo a las habilidades de cada persona y fundamentalmente del criterio del Juez.</p>	<p>Hay una estructura de unidades especializadas, con funciones específicas, integradas por personal con perfiles ad-hoc, y en un número que depende de la cantidad de jueces del tribunal.</p>
<p>La organización administrativa de los juzgados es rígida, las plantas de personal están creadas por ley, y sólo mediante un cambio legal pueden ser modificadas.</p>	<p>Hay un diseño esquemático por tipo de tribunal y tamaño del mismo. Es posible que la Corte de Apelaciones transfiera personal entre unidades en forma transitoria.</p>
<p>La selección de personal, de haberla, es muy poco formal y pública, y usualmente poco técnica (no se aplican perfiles, ni se utilizan pruebas de habilidad técnica, ni evaluaciones psicológicas).</p>	<p>Selección de personal pública, formal y tecnicada. Se llama a concursos públicos, a través de diarios de circulación nacional o al menos regional. Se valida la correspondencia de los antecedentes de los postulantes con los cargos, y se efectúan pruebas de selección. Se aplican pruebas psicológicas a los mejores y se forman las ternas respectivas.</p>

ANTIGUO SISTEMA JUSTICIA CRIMINAL	NUEVO SISTEMA JUSTICIA CRIMINAL
<p>Los tribunales como norma cuentan con poca tecnología, generalmente sólo máquinas de escribir mecánicas, a veces eléctricas, y en algunos casos, computadores no siempre en versiones actualizadas. Como excepción, pueden encontrarse redes de computadores personales soportadas sobre una infraestructura adecuada y bien equipados con software.</p>	<p>Los sistemas informáticos han sido concebidos como una base importante del sistema de trabajo, si bien se encuentran en fase de mejoramiento y prueba. La infraestructura de hardware y software de los tribunales es moderna y constituye un salto tecnológico fundamental que la diferencia enormemente del sistema antiguo</p>
<p>La relación entre el Juez y el personal es, como norma, muy jerárquica. No hay preparación ad-hoc para el manejo de personal que se efectúe a los magistrados. Este tema se deja este tema a criterio de cada Juez, que actúa en forma espontánea, de acuerdo a su carácter o su intuición.</p>	<p>La relación con el personal, en la intención del modelo, se concentra en el Administrador, quien sí posee preparación profesional en este campo. El Administrador se relaciona con el Juez Presidente y con el Comité de Jueces preferentemente en orden a asegurar el buen funcionamiento del tribunal.</p>
<p>La estructura del personal del tribunal es rígida frente a cambios en la demanda por justicia (expresada a través del ingreso de causas). La planta del juzgado está fijada caso a caso por ley y sólo puede cambiar mediante una modificación legal. Por otra parte, no se han instituido mecanismos regulares de monitoreo de la carga que estén formalmente conectados con proposiciones de cambios en la planta o creación de nuevos juzgados.</p>	<p>De observarse cambios sustantivos en la carga de trabajo del tribunal, podría aumentarse el número de jueces, y con éste aumentaría también el número de empleados de acuerdo a un modelo bien definido de estructura. Desde este punto de vista el modelo es más flexible, al menos potencialmente, de manera que su aplicabilidad práctica deberá observarse en el tiempo.</p>

ANTIGUO SISTEMA JUSTICIA CRIMINAL	NUEVO SISTEMA JUSTICIA CRIMINAL
<p>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.</p>	<p>En los nuevos tribunales surge la figura del Administrador, que es un profesional de la gestión encargado no sólo de aplicar un modelo moderno, concebido en consonancia con la reforma en el ámbito jurisdiccional, sino que de aplicar creativamente un conjunto de enfoques, metodologías, técnicas y conceptos disponibles en la actualidad</p>
<p>El sistema de calificación del personal es deficiente. Para el caso del tribunal, el Juez evalúa a todos sin contar con una preparación especial en el tema, ni con un sistema que asegure un grado de homogeneidad y objetividad mínimos que asegure la equidad del sistema.</p>	<p>La evaluación es realizada esencialmente por el Administrador, con participación de los Jueces en algunos casos (cuando hay una relación directa de trabajo). La calificación es hecha por el Juez Presidente a partir de la propuesta del Administrador. El Administrador, guiándose por las líneas generales, deberá definir pautas de evaluación internas de acuerdo a su conocimiento y experiencia profesional.</p>
<p>El sistema se caracteriza por una falta de estandarización del trabajo, que parte desde la misma estructura de personal del tribunal, donde no existen dotaciones estándar, cuantitativas y cualitativamente hablando. La organización del trabajo queda a la iniciativa del Juez, y en general no existen manuales de procesos o sistemas de información que contribuyan a algún grado de homogeneidad.</p>	<p>Existen manuales de procesos y sistemas de información que describen un marco de operación bastante detallado, lo cual se agrega a las dotaciones estandarizadas. Si bien será necesario avanzar hacia definiciones más precisas, esto debe hacerse sobre la base de la experiencia, dejando espacio a la creatividad, para posteriormente recoger las mejores prácticas.</p>

ANTIGUO SISTEMA JUSTICIA CRIMINAL	NUEVO SISTEMA JUSTICIA CRIMINAL
<p>La calidad de la atención al público no constituye un criterio rector para evaluar el desempeño del tribunal, ni un tema que esté asociado a evaluaciones homogéneas y periódicas, bien definidas, o a procesos o sistemas de trabajos constituidos formalmente, sin perjuicio de que en los últimos años ha ganado en legitimidad y valoración como concepto.</p>	<p>En los nuevos tribunales existe una unidad encargada de la atención a público, dirigida por profesionales especialistas, la cual se preocupa y responde por este aspecto de la gestión del tribunal; esto es lo que llamamos una respuesta sistémica. Queda pendiente para el futuro, sin embargo, la definición de un sistema de evaluación de la calidad de servicio percibida por los usuarios, así como de estándares de desempeño en esta materia.</p>
<p>El modelo de administración del tribunal está centrado en el Juez, que dirige y controla teóricamente todas las actividades, con una participación variable del Secretario. Esto finalmente redundaría en falta de control efectivo, tanto por la usualmente excesiva carga de trabajo, como por la falta de metodología especializada.</p>	<p>En el tribunal existe una suerte de “secretaría administrativa única”, encargada de hacerse cargo de las diversas tareas de soporte: la producción de las audiencias, el registro y seguimiento de las causas, la atención del público y otras áreas de servicios, sin que haya personal expresamente asignado a la atención de uno u otro juez (el acento está en el apoyo al tribunal, más que a una persona)</p>
<p>En el sistema antiguo, la Presidencia en un tribunal colegiado como la Corte de Apelaciones, más allá de las responsabilidades administrativas y de representación pública que conlleva, es una suerte de función honorífica, asignada anualmente por turnos al más antiguo de los Ministros.</p>	<p>El rol del Juez Presidente es más técnico y no debiera constituir una decisión honorífica, ofrecida por orden de antigüedad. El Juez Presidente es el encargado de supervisar la gestión del tribunal, relacionándose especialmente con el Administrador y con el Comité de Jueces. Debiera ser elegido por su afinidad con los temas propios de la gestión. Su cargo, por otra parte, no implica que se le libere de obligaciones jurisdiccionales.</p>

Estructura Organizacional de los Juzgados de Garantía y de los Tribunales de Juicio Oral en lo Penal

Como se ha mencionado antes, la estructura de los nuevos tribunales penales está indexada al número de jueces de cada unidad; esto es, el número y composición de empleados del tribunal está determinada por el número de jueces que los constituyen.

Para los Juzgados de Garantía, el tamaño está dado por tres categorías: Menor para 1 juez, Mediano para 2 a 7 jueces, y Mayor para 8 jueces o más (hasta 17).

Para los Tribunales de Juicio Oral, el tamaño también está dado por tres categorías: Menor para 1 sala (3 jueces), Mediano para 2 o 3 salas (6 o 9 jueces), y Mayor para más de 3 salas (desde 12 a 27 jueces).

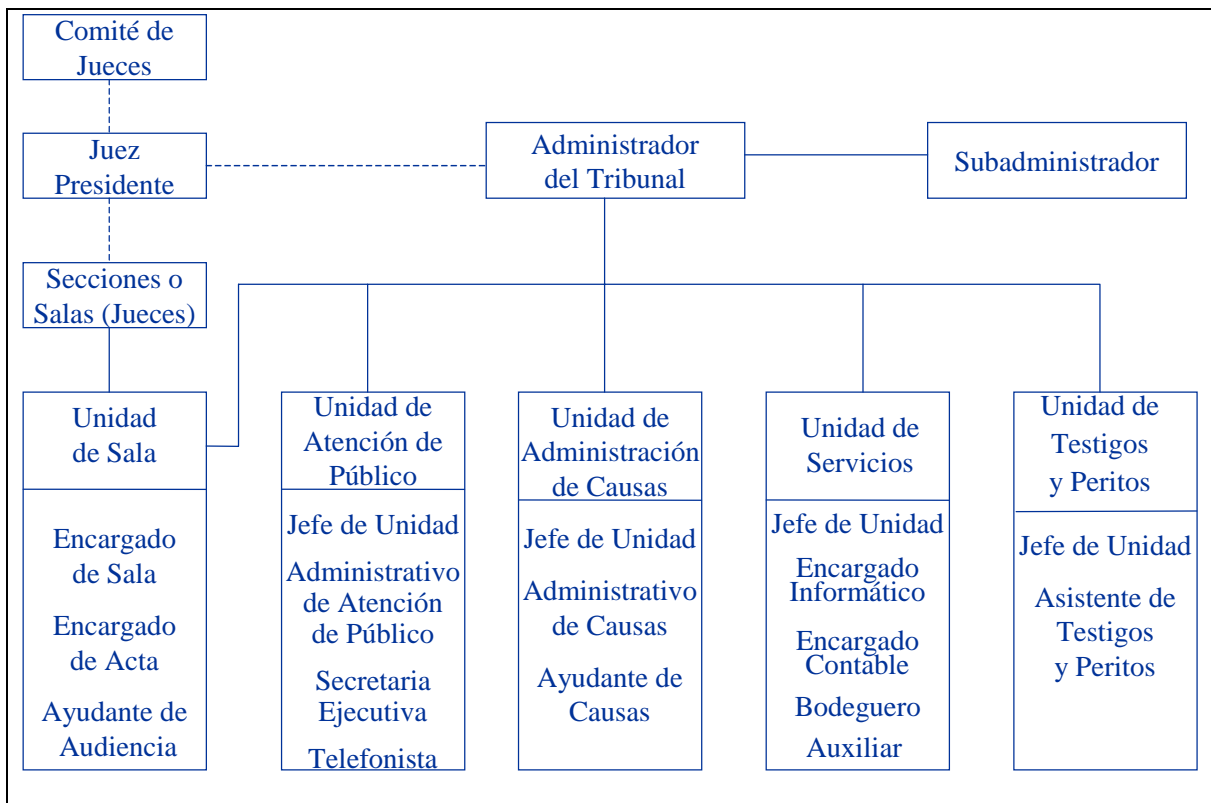


Figura 1: Estructura Organizacional de un Tribunal Genérico

En la figura anterior se describe un tribunal genérico, válido tanto para el Juzgado de Garantía como para el Tribunal de Juicio Oral, teniendo en cuenta que la Unidad de Testigos y Peritos no existe en el primero.

La dirección superior del tribunal

La dirección superior del tribunal es ejercida por el *Comité de Jueces*, el *Juez Presidente* y el *Administrador del Tribunal*, dentro del siguiente marco conceptual.

El *Comité de Jueces* está constituido hasta por 5 jueces, dependiendo del tamaño del tribunal, los cuales se eligen cada 2 años. Sus principales funciones son:

- Elegir al Juez Presidente. Se requiere que el Juez Presidente tenga una vocación especial por los temas administrativos, teniendo además amplia legitimidad entre sus pares
- Aprobar el sistema de distribución de causas
- Designar al Administrador del Tribunal de entre la terna propuesta por el Juez Presidente
- Designar al personal del tribunal a partir de terna preparada por el Administrador del Tribunal
- Calificar la gestión del Administrador del Tribunal y calificarlo anualmente
- Resolver sobre la remoción del Administrador del Tribunal propuesta por el Juez Presidente
- Pronunciarse sobre el presupuesto anual, para proponer a la CAPJ
- Conocer apelaciones contra resoluciones del Administrador del Tribunal que remueva personal

El *Juez Presidente* tiene las siguientes funciones principales:

- Preside Comité de Jueces, integrado por hasta 5 jueces elegidos por 2 años, opera por simple mayoría.
- Mantiene las relaciones entre el tribunal y la Corporación Administrativa del Poder Judicial
- Propone criterios objetivos de distribución de causas
- Da cuenta anualmente de la gestión jurisdiccional del tribunal

- Presenta ante el Comité de Jueces una terna para Administrador de Tribunal y propone su evaluación.
- Solicita remoción del Administrador de Tribunal y resuelve remoción de jefes unidades
- Aprueba el diseño de gestión propuesto por el Administrador de Tribunal, así como sus propuestas de designaciones, evaluaciones y remoción
- Aprueba la distribución de personal que presente el Administrador de Tribunal
- Califica el personal a partir de la evaluación del Administrador de Tribunal

El *Administrador del Tribunal* no depende jerárquicamente de la Corporación Administrativa del Poder Judicial sino del Juez Presidente y el Comité de Jueces de su tribunal. Es designado por el Comité de Jueces, sobre la base de terna pública elaborada por el Juez Presidente. Puede ser removido por mala evaluación o faltas graves al servicio. Esto lo solicita el Juez Presidente al Comité de Jueces, el Administrador de Tribunal puede apelar a la Corte de Apelaciones. La relación entre el Administrador de Tribunal y el Juez Presidente es fundamental. Deberá atenerse a las políticas generales de selección de personal, de evaluación, de administración de recursos materiales y de personal, de diseño y análisis de información estadística, y otras que el Consejo de la Corporación Administrativa del Poder Judicial dicte dentro del ejercicio de sus atribuciones. Tiene las principales funciones que siguen:

- Dirigir las labores administrativas propias del funcionamiento del tribunal, bajo la supervisión del Juez Presidente.
- Proponer al Comité de Jueces la designación del Subadministrador, de jefes de unidades y empleados del tribunal, así como su remoción
- Proponer al Juez Presidente la distribución de personal
- Evaluar al personal a su cargo
- Distribuir causas de acuerdo a procedimiento aprobado por el Comité de Jueces (en Juzgados de Garantía implica sistema de turnos)
- Llevar contabilidad y cuenta corriente
- Dar cuenta al Juez Presidente de la gestión administrativa
- Elaborar el presupuesto anual que deberá presentarse al Juez Presidente
- Adquirir y abastecer de material de trabajo al tribunal
- Remover al Subadministrador, a los jefes de unidades y empleados, conforme al art. 389 del COT.

Las unidades especializadas que constituyen el tribunal

Hay cinco unidades especializadas en estos tribunales, la Unidad de Sala, la Unidad de Administración de Causas, la Unidad de Atención de Público, la Unidad de Servicios y la Unidad de Testigos y Peritos, las cuales se describen en lo que sigue, identificando su quehacer, objetivos principales, y cargos que la integran.

Unidad de Sala

La Unidad de Sala es la unidad responsable de la organización y del apoyo directo a la realización de las audiencias, así como de optimizar el tiempo disponible para éstas. Para ello debe colaborar con los jueces en la administración de agendas y desarrollar las funciones de preparación, registro y ejecución de las audiencias.

Los objetivos principales de esta unidad son planificar y organizar las audiencias que se desarrollan en cada sala y preparar los documentos necesarios para las audiencias que se desarrollen en las diversas salas.

En un tribunal podrán existir una o más unidades de sala, según establece el modelo organizacional con relación al número de jueces que conforman la unidad, cada una de las cuales estará a cargo de un Encargado de Sala que podrá atender a una o más salas, en los Tribunales de Juicio Oral en lo Penal, y a uno o más jueces en los Juzgados de Garantía.

Dependiendo de la dotación asignada al tribunal, cada Unidad de Sala estará constituida por un Encargado de Sala, uno o más Encargados de Acta y un Ayudante de Audiencia. En el ejercicio de las facultades establecidas en el artículo 389 B letra c), el Administrador de Tribunal deberá asignar la(s) sala(s) o jueces que deberá atender cada Encargado de Sala, y el (los) Encargados de Acta y Ayudante de Audiencia que compondrán cada Unidad de Sala.

Los cargos que componen la Unidad de Sala son los siguientes:

Encargado de Sala, que vela por el flujo eficiente de las audiencias, en especial de su agenda.

Encargado de Acta, que respalda el desarrollo de las audiencias a través de los medios delimitados por la ley, entregando informes que contenga elementos indicados por el juez, para incorporarse a la carpeta judicial.

Ayudante de Audiencia, que apoya al Encargado de Sala en la programación, organización y desarrollo de las audiencias a las que sea asignado.

Unidad de Atención de Público

Esta unidad es responsable por la adecuada atención, orientación e información personal, telefónica y/o escrita a los usuarios externos que concurren al tribunal, especialmente a las víctimas, al defensor y al imputado, además de representantes de otras instituciones en busca y/o entrega de información, fiscales, defensores, policías, público en general, etc. Además de la recepción de documentos y manejo de la correspondencia del tribunal.

Los objetivos principales de esta unidad son: recibir documentos y administrar la correspondencia que ingresa y/o sale del tribunal, y atender a los usuarios que concurren al tribunal a recibir o entregar información.

Los cargos que componen la Unidad de Atención a Público son los siguientes:

Jefe de Unidad de Atención a Público, quien vela por el cumplimiento de los objetivos globales de la unidad antes enunciados.

Administrativo de Atención a Público, quien atiende y satisface los requerimientos de información, orientación y atención de los usuarios del tribunal.

Secretaria Ejecutiva, que apoya en cuanto a labores de oficina y secretariado a los jueces y al Administrador de Tribunal.

Telefonista, que realiza funciones de operadora / telefonista

Unidad de Servicios

Esta unidad es responsable por las labores de apoyo general a la actividad administrativa del tribunal, incluyendo custodia de elementos, abastecimiento, mensajería, aseo, apoyo contable e informático.

Los objetivos principales de esta unidad son bastante amplios: hacerse cargo de las labores de soporte técnico de la red computacional del tribunal y soporte del personal en temas tecnológicos; realizar las funciones de recepción de dineros, emisión de egresos y registro de operaciones, y todas las tareas contables; coordinar y abastecer todas las necesidades y materiales para la realización de las audiencias; administrar la bodega del tribunal; y efectuar servicios auxiliares de aseo, mensajería, para las distintas unidades del tribunal.

Los cargos que componen la Unidad de Servicios son los que siguen:

Jefe de Unidad de Servicios, que vela por los objetivos globales de la unidad antes enunciados.

Encargado Contable, quien desarrolla labores administrativas y operativas relativas a la contabilidad y el manejo de fondos del tribunal.

Encargado Informático, que da soporte a los usuarios de los sistemas y equipamiento computacional de acuerdo a políticas de la Corporación Administrativa del Poder Judicial

Bodeguero, que se encarga de administrar la bodega de materiales y equipos de oficinas y respaldos audiovisuales, y transitoriamente especies o pruebas.

Auxiliar, que realiza funciones de apoyo en labores del resto de los funcionarios

Unidad de Administración de Causas

Esta unidad es responsable por planificar, dirigir, coordinar y controlar las labores relativas:

al manejo de causas y registros del proceso penal en el tribunal, incluidas las relativas al manejo de las fechas y salas para las audiencias; al archivo judicial básico, al ingreso y

número de rol de las causas nuevas; a la primera audiencia judicial de los detenidos; a la actualización diaria de la base de datos que contenga las causas del tribunal, a las estadísticas básicas del tribunal, y a la certificación de actuaciones (ministro de fe).

Los objetivos principales de esta unidad son: ingresar las causas nuevas al sistema; certificar las actuaciones, ratificaciones de formas y autorizar mandatos ante el tribunal; realizar el seguimiento de las causas y asignación de fechas y salas para las audiencias; y custodiar las causas del tribunal.

Los cargos que componen la Unidad de Administración de Causas son:

Jefe de Unidad de Administración de Causas, que vela por el cumplimiento de los objetivos globales de la unidad antes enunciados.

Administrativo de Causas, que administra y gestiona las causas y registros del tribunal, según los protocolos estipulados.

Ayudante de Causas, que colabora en las tareas relacionadas con el ingreso de causas y registros del tribunal, actualización de base de datos y archivo de documentos.

Unidad de Apoyo a Testigos y Peritos

Esta unidad sólo existe en Tribunales de Juicio Oral en lo Penal. Es responsable de brindar adecuada y rápida atención, información y orientación a los testigos y peritos citados a declarar en el transcurso del juicio oral.

Los objetivos principales de esta unidad son: intentar asegurar por todos los medios legales la concurrencia de los testigos y peritos a las audiencias; y coordinar la participación en las audiencias de los testigos y peritos una vez presentes en el tribunal.

Los cargos que componen la Unidad de Testigos y Peritos son los siguientes:

Jefe de Unidad de Testigos y Peritos, que vela por el cumplimiento de los objetivos globales de la unidad antes enunciados.

Asistente de Testigos y Peritos, que es el responsable de prestar atención, información y orientación a los testigos y peritos citados a declarar en el transcurso del juicio oral

En los diagramas que siguen, se representa y ejemplifica la estructura organizacional de un Juzgado de Garantía y un Tribunal de Juicio Oral en lo Penal.

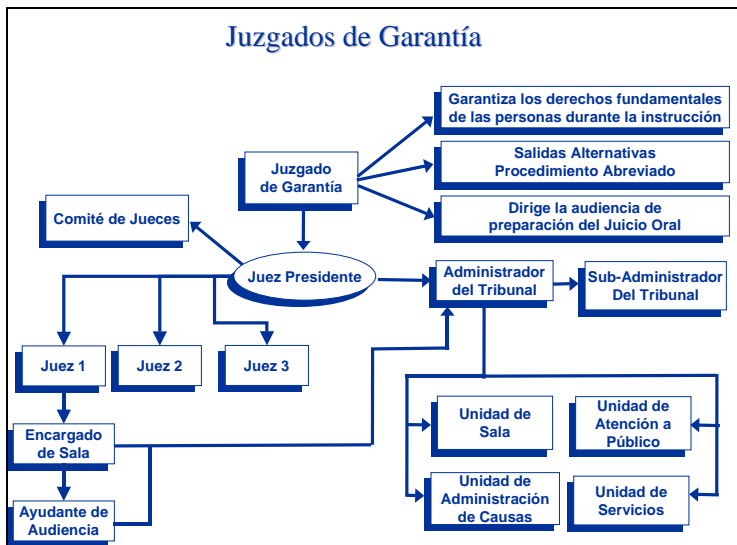


Figura 2: Estructura Organizacional del Juzgado de Garantía

Ejemplo de Estructura de Juzgado de Garantía Mediano

Es el caso del Juzgado de Garantía de Calama, que tiene tres jueces

- 1 Administrador de Tribunal
- 1 Encargado de Sala, y 2 Encargados de Acta
- 1 Jefe de Unidad de Administración de Causas y 1 Ayudante de Causas
- 1 Administrativo de Atención de Público, 1 Secretaria Ejecutiva
- 1 Jefe de Unidad de Servicios, 1 Encargado Informático, 1 Auxiliar

TOTAL:14 personas

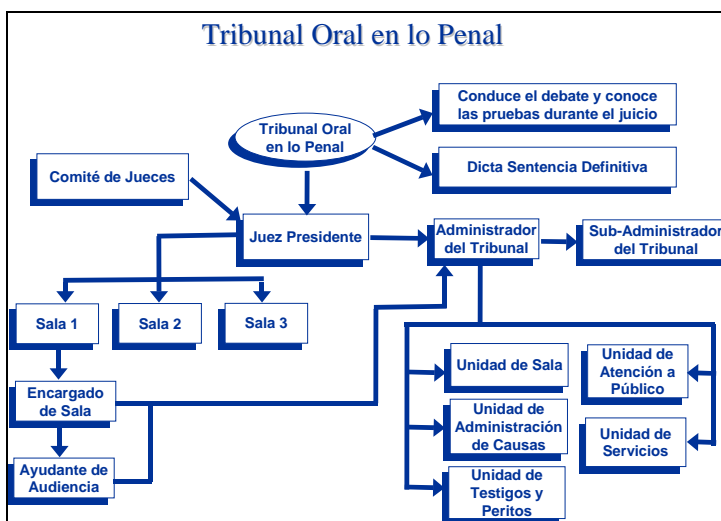


Figura 3: Estructura Organizacional del Tribunal Oral

Ejemplo de Estructura de Tribunal de Juicio Oral en lo Penal Mediano

Es el caso de los Tribunales Orales de Antofagasta y Copiapó, que tienen 9 jueces

- 1 Administrador de Tribunal
- 2 Encargados de Sala, 1 Ayudante de Audiencia, y 3 Encargados de Acta
- 1 Jefe de Unidad de Administración de Causas y 1 Ayudante de Causas
- 1 Jefe de Unidad de Atención de Público, 1 Administrativo de Atención de Público, 2 Secretarías Ejecutivas
- 1 Jefe de Unidad de Servicios, 1 Encargado Informático, 1 Bodeguero, 1 Auxiliar
- 1 Jefe de Unidad de Testigos y Peritos, 1 Asistente de Testigos y Peritos

TOTAL: 28 personas

Escalafones de los empleados

El Administrador y los Jefes de Unidades, pertenecen a la tercera serie del escalafón secundario, que se divide en las siguientes categorías:

Categoría	Funcionario
<i>Primera Categoría</i>	<ul style="list-style-type: none">• Administrador de Tribunal de Juicio Oral en lo Penal y Juzgado de Garantía de ciudad de asiento de Corte de Apelaciones
<i>Segunda Categoría</i>	<ul style="list-style-type: none">• Administrador de Tribunal de Juicio Oral en lo Penal y Juzgado de Garantía de ciudad de asiento de capital de provincia• Subadministrador de Tribunal de Juicio Oral en lo Penal y Juzgado de Garantía de ciudad de asiento de Corte de Apelaciones
<i>Tercera Categoría</i>	<ul style="list-style-type: none">• Administrador de Tribunal de Juicio Oral en lo Penal y Juzgado de Garantía de ciudad de asiento de comuna o agrupación de comunas• Subadministrador de Tribunal de Juicio Oral en lo Penal y Juzgado de Garantía de ciudad de asiento de capital de provincia• Jefes de Unidades de Tribunal de Juicio Oral en lo Penal y Juzgado de Garantía de ciudad de asiento de Corte de Apelaciones
<i>Cuarta Categoría</i>	<ul style="list-style-type: none">• Subadministrador de Tribunal de Juicio Oral en lo Penal y Juzgado de Garantía de ciudad de asiento de comuna o agrupación de comunas• Jefes de Unidades de Tribunal de Juicio Oral en lo Penal y Juzgado de Garantía de ciudad de asiento de capital de provincia
<i>Quinta Categoría</i>	<ul style="list-style-type: none">• Jefes de Unidades de Tribunal de Juicio Oral en lo Penal y Juzgado de Garantía de ciudad de asiento de comuna o agrupación de comunas

Los empleados de los nuevos tribunales, se encuentran incorporados al Escalafón de Empleados del Poder Judicial en:

Categoría	Funcionario
<i>Segunda categoría</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Encargados de sala de ciudad asiento de Corte de Apelaciones
<i>Tercera categoría</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Administrativos 1º de ciudad asiento de Corte de Apelaciones • Encargados de sala de capital de provincia
<i>Cuarta categoría</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Administrativos 2º de ciudad asiento de Corte de Apelaciones • Administrativos 1º de ciudad asiento de capital de provincia • Encargados de sala de ciudad asiento de comuna o agrupación de comunas
<i>Quinta categoría</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Administrativos 3º de ciudad asiento de Corte de Apelaciones, • Administrativos 2º de ciudad asiento de capital de provincia • Administrativos 1º de ciudad asiento de comuna o agrupación de comunas
<i>Sexta categoría</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Administrativos 3º de ciudad asiento de capital de provincia • Administrativos 2º y 3º de ciudad asiento de comuna o agrupación de comunas • Ayudantes de audiencia, telefonistas y secretarias ejecutivas de ciudad asiento de Corte de Apelaciones
<i>Séptima categoría</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudantes, telefonistas y secretarias ejecutivas de audiencia de ciudad asiento de capital de provincia y de comuna o agrupación de comunas

Factores Críticos de Éxito

El éxito en la implementación de la Reforma Procesal Penal está condicionado por una gran multiplicidad de factores, pero si se pone el acento en lo referido a la puesta en marcha del nuevo modelo de gestión, es posible plantear un conjunto más reducido de variables, que es lo que se expone en lo sucesivo a modo de aproximación inicial.

- *Conocimiento y convicción de las cualidades del nuevo sistema criminal.* Conocer bien las características y ventajas del nuevo sistema resulta esencial para cada uno de los funcionarios de los tribunales, porque –más allá de obtener el saber necesario para operar en el rol específico de cada cual- del conocimiento integral de los objetivos que lo impulsan y de la visualización de los beneficios a obtener, dimana la convicción íntima y personal de su justeza, y por ende de la necesidad de aplicarlo. Esta convicción será un basamento sólido de la fuerza motora que impulsará el proceso de puesta en marcha a través de un camino no precisamente exento de dificultades.
- *Selección de personal.* Si bien una de las fortalezas del nuevo modelo reside en la estructura organizacional, susceptible de analizar y transformar de acuerdo a los resultados, la selección del personal es crítica por cuanto es el primer esfuerzo que afecta en forma considerable la futura calidad del sistema. Existen múltiples posibilidades de desviación, que van desde el surgimiento de prácticas antiguas propias de la cultura, hasta una mala interpretación de los perfiles, ya sea por indulgencia o exigencia excesiva; por falta de antelación o publicidad adecuada de los concursos; por falta de holgura y apresuramiento; por esquemas inadecuados de descarte masivo; entre otros.
- *Apoyo tecnológico.* La calidad del apoyo tecnológico –en el sentido más amplio del concepto, esto es nos referimos a tecnología de información, pero también a medios de registro, telefonía y otras herramientas- a los procesos críticos de los nuevos tribunales es fundamental, por cuanto es previsible un rápido ascenso en la carga de trabajo y por ende la necesidad de aumentar continuamente la productividad de todos los funcionarios. Cabe destacar que la calidad del apoyo tecnológico está determinada no sólo por la cantidad y calidad del equipamiento existente, que depende de una inversión inicial, sino que también por otros factores de mediano y

largo plazo relacionados por ejemplo con el perfeccionamiento y mantenimiento de los sistemas, con el entrenamiento del personal, con la calidad de los proveedores locales.

- *Liderazgo o estilo de dirección.* La forma en que se lleve adelante la implantación de la Reforma tiene múltiples dimensiones en lo que se refiere al liderazgo. Podemos hablar de un liderazgo local, si nos referimos al ámbito de cada tribunal, donde ya existen complejidades relevantes. Este ámbito puede crecer a una dimensión regional o nacional, y considerársele sólo al interior del Poder Judicial, o bien observar como un fenómeno multi-institucional –como lo es desde un punto de vista macro- donde alcanza la máxima complejidad debido a la participación de distintos poderes del estado, y de organizaciones nacionales con diversos grados de autonomía.
- *Capacitación.* La capacitación de los funcionarios de los juzgados, que no debe ser vista sólo como un esfuerzo inicial, sino como un trabajo sostenido de perfeccionamiento e intercambio de experiencias y conocimiento, incidirá directamente en la calidad y eficiencia del sistema. En lo que se refiere al conocimiento inicial a transferir, es preciso hacer hincapié en lo referido a temas como la justificación del cambio hacia el nuevo sistema criminal, las diferencias que tiene con el sistema antiguo, y los beneficios e impacto que se esperan por su aplicación, de manera de construir una convicción que sustente el esfuerzo de implantación.
- *Recursos financieros suficientes.* Como en cualquier otro proceso de transformación de las dimensiones del abarcado por la Reforma Procesal Penal, siempre existe el riesgo de que los recursos efectivamente asignados sean inferiores a los presupuestados, con la consecuente pérdida de calidad y desnaturalización del sistema concebido originalmente.
- *Trabajo en equipo.* Parte de la formación inicial y el perfeccionamiento de los funcionarios de los nuevos tribunales debe enfocarse a este objetivo, teniendo en cuenta el modelo jurisdiccional y de gestión aplicado, donde además de apuntar al logro de transparencia e inmediaciones busca optimizar el tiempo de los jueces mediante un soporte administrativo centralizado (del tribunal), así como de entregar una calidad de servicio que sea percibida por los usuarios. Esto requiere de un

trabajo en equipo, donde haya comprensión integral, sinergia, polifuncionalidad, flexibilidad y empatía.

- *Relación Juez Presidente – Administrador del Tribunal.* Fuertemente relacionado con el ámbito del trabajo en equipo y también con el liderazgo, se encuentra la relación entre el Juez Presidente (a su vez en relación con el Comité de Jueces) y el Administrador del Tribunal. Esta relación debiera ir más allá de la subordinación jerárquica del segundo al primero, justificada por la naturaleza jurisdiccional del sistema, dado que ambos son pilares de una misma unidad, la cual será evaluada por la ciudadanía en cuanto a su comportamiento como un todo integrado, no en cuanto a sus partes disgregadas. En este sentido, el aporte potencial del Administrador, como profesional de la gestión, es enorme, pero depende de la comprensión de su rol por el Juez Presidente y del establecimiento de una relación interdisciplinaria más horizontal entre ambos. Por otra parte, los jueces deben asumir su dedicación a lo jurisdiccional, y dejar este campo libre a los especialistas, colaborando con ellos en términos de las direcciones estratégicas que guían el accionar del tribunal.
- *Infraestructura.* Las carencias de infraestructura han sido una característica casi histórica en el Poder Judicial, sobre todo si nos referimos a edificios y mobiliario, casi siempre adaptados, raramente construidos especialmente para la función a la que se les destina. El tema de la infraestructura no sólo reviste el dimensionamiento adecuado de los edificios o el financiamiento de su construcción, sino que en su concepción arquitectónica se plasme adecuadamente el modelo organizacional, de modo de convertirse en un elemento facilitador del funcionamiento.
- *Relación con la Corporación Administrativa del Poder Judicial.* Un doble desafío implica esta relación que conecta al órgano administrativo centralizado de la Corte Suprema (la CAPJ), que define normas y procedimientos respecto de finanzas, presupuesto, adquisiciones, recursos humanos, estadísticas, tecnología y otros aspectos, con la administración descentralizada del nuevo tribunal criminal, donde participan profesionales y técnicos de distintas especialidades.
- *Creatividad y proactividad.* Estas características, siempre deseables, resultan imprescindibles a la hora de enfrentar el desafío de poner en marcha la nueva justicia criminal. Habrá múltiples dificultades y gran variedad de problemas a resolver

–nunca antes planteados – que sólo podrán ser solucionados a fuerza de ingenio y esfuerzo, creando nuevos paradigmas en cuanto a formas de trabajo. Creatividad y proactividad que deben ser gatilladas por el proceso inicial de capacitación y convicción, y posteriormente alentadas por un liderazgo que estimule y premie la colaboración y la iniciativa.

- *Retroalimentación.* El examen de los resultados de la operación del sistema a través de mediciones relacionadas con los obtenidos y metas del mismo, debe permitir establecer líneas de acción en lo que se refiere al planteamiento y puesta en práctica de ajustes y perfeccionamientos en diversos órdenes. La gradualidad de la aplicación de la Reforma precisamente apunta en esta dirección, es decir, la aplicación sucesiva en las regiones de acuerdo al itinerario establecido, permitirá ir introduciendo modificaciones que optimizan el modelo en forma progresiva, en tanto se aproxima la implantación en las mayores concentraciones urbanas, que es donde se abordará la mayor complejidad cualitativa y cuantitativa.
- *Orientación al público.* La construcción de un sistema que informe y atienda con estándares de excelencia al público que por una u otra razón concurra a los tribunales es un objetivo de primer orden, reflejado incluso en la existencia de una unidad especializada. La educación del mismo forma parte de los aspectos en que deberá focalizarse este trabajo, realizando así un aporte a la transformación cultural que deberá afrontar toda la ciudadanía por efecto del cambio del sistema de justicia criminal.

Características de nuestra Reforma

Es preciso valorar que la Reforma Procesal Penal ha sido concebida como una política de estado, y desde una perspectiva interdisciplinaria, esto es, una mirada más integral de la problemática, una visión que integra a distintos especialistas y plantea un modelo donde se integran conceptos provenientes de distintas disciplinas. En su trabajo de formulación se consideraron diversas opiniones y fuentes, de manera de ir mucho más allá de la adopción mecánica de sistemas diseñados para otras realidades.

La gradualidad adoptada para su implementación manifiesta una voluntad de flexibilizar el modelo con relación a la experiencia que se vaya generando, en un ciclo donde debe contemplarse la retroalimentación en su más amplio significado y cobertura.

La experiencia de reformas del sistema criminal en Latinoamérica indica que en cada país se ha puesto el acento en algún aspecto considerado central, que finalmente ha perjudicado de alguna manera el éxito e impacto de la misma. En algunos casos se ha tendido a privilegiar la gestión y llevar adelante la bandera de la reforma administrativa, privilegiando los cambios en la estructura institucional. En otros casos se ha puesto el acento en la selección de los recursos humanos, poniendo énfasis en la búsqueda sistemática de los mejores jueces. Y, por cierto, están los casos donde se ha centrado el cambio en la transformación paradigmática del modelo jurisdiccional (en esencia, el paso a un sistema oral). Si bien los tres enfoques son correctos, se requiere de su aplicación simultánea para asegurar el éxito. Una de las debilidades principales de los procesos de reforma en la región lo constituye esta aplicación sesgada, donde se privilegia una sola dimensión del cambio. Una de las potenciales fortalezas de nuestra Reforma es que se basa en la aplicación simultánea de los tres enfoques mencionados.

Sin perjuicio de estas particularidades de la Reforma Procesal Penal chilena, es preciso destacar la necesidad de que el nuevo modelo de gestión de tribunales sea juzgado a la luz de los resultados, y mediante procesos de seguimiento y evaluación especialmente concebidos al efecto, revele tanto sus fortalezas como sus debilidades, para dar pasos a los necesarios ajustes. De este modo se contribuirá al éxito de la Reforma, a través de las modificaciones y perfeccionamientos necesarios a la luz de un examen riguroso. El modelo de gestión no es un objetivo en sí mismo, sino que su valor reside en cómo permite y facilita el cumplimiento de los objetivos estratégicos del nuevo sistema de justicia criminal.

Diego Muñoz, Ingeniero Civil y Magíster en Ciencias de la Ingeniería, socio de la empresa de consultoría Intercorp, especialista en rediseño de procesos y administración del cambio. Ha sido director de una amplia variedad proyectos de consultoría en el sector de justicia y se ha desempeñado como relator de diversos cursos y talleres de administración de tribunales. e-mail: dmunozv@entelchile.net