

## **ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LOS TRIBUNALES EN EL NUEVO SISTEMA PROCESAL PENAL**

**Juan Enrique Vargas Viancos**

**I.- INTRODUCCION II.- VISIÓN GENERAL DE LA REFORMA ORGANIZACIONAL 1.- Los tribunales en el nuevo sistema de justicia criminal 2.- Génesis del nuevo modelo de gestión III.- OBJETIVOS DE LA REFORMA ORGANIZACIONAL 1.-Contribución de la reforma a la eficiencia en la función judicial 1.1 .- Racionalización de la utilización de los recursos 1.2.- Profesionalización de la gestión: los administradores de tribunales 1.3.- Flexibilización de la estructura organizacional 1.4.-Incorporar tecnología y sistemas de control de gestión 1.5.- Coordinación entre lo judicial y lo administrativo 1.6.-Incorporar criterios modernos de gestión 2.- Contribución de la reforma a la transparencia de la función judicial 2.1.-Desvinculación de lo administrativo de lo jurisdiccional 2.2.- Descentralización administrativa 2.3.- Estandarización del funcionamiento 2.4.- Formalización de los procedimientos administrativos III.- OBJETIVOS DE LA REFORMA IV.ESTRUCTURA DEL SISTEMA PROCESAL PENAL 1.- Dotación de tribunales y funcionarios 2.-Organigrama de los tribunales con competencia en lo penal 3.- Cargos y ubicación en el escalafón V.-ESQUEMA DE FUNCIONAMIENTO DE LOS TRIBUNALES 1.-Funcionamiento de un Juzgado de Garantía 2.- Funcionamiento de un Tribunal Oral en lo Penal VI.-TRANSICION E IMPLEMENTACION VII.-CONCLUSIONES.**

### **I.- INTRODUCCION**

Se comete un error, o al menos una omisión, cuando se reduce a la reforma judicial en curso en Chile exclusivamente a los cambios normativos que regulan el sistema procesal penal. Realmente en nuestro país hoy en día no se está haciendo una sino dos reformas paralelas, ambas con igual sentido refundacional por la profundidad de los cambios que entrañan. Hasta la fecha sólo la reforma propiamente jurídica, aquella que consiste en pasar de un sistema inquisitivo y escrito, a uno acusatorio y oral, es la que ha concitado toda la atención, concentrándose allí los estudios y discusiones. La otra reforma, aquella que analizaremos en sus líneas más básicas en las páginas que siguen, ha pasado casi enteramente desapercibida. Nos referimos a los importantes cambios que se avecinan en la estructura y funcionamiento de los tribunales en el nuevo sistema procesal penal.<sup>1</sup> Un

---

<sup>1</sup> Los nuevos criterios de gestión incorporados a la justicia no se limitan a los tribunales, alcanzando también las restantes instituciones que pasan a desempeñar papeles claves en el nuevo sistema, como lo son el Ministerio Público y la Defensa Penal Pública. Sin embargo, es en los tribunales donde estos criterios resultan radicalmente innovadores por tratarse de una institución con una larga historia, que tradicionalmente había desconocido o derechamente renegado de ellos en su organización.

nuevo modelo de gestión se avecina, los tribunales dejarán de ser como siempre los conocimos, nuevos roles se crearán en su interior, las responsabilidades se repartirán de otra forma y, lo que es más importante, toda la dinámica de su funcionamiento estará inspirada en nuevos principios y criterios.

Tan importante es esta reforma que si observamos lo que está pasando en otros países de nuestro Continente en el área judicial, nos daremos cuenta que en ellos reformas administrativas como las que acompañan a nuestra reforma procesal penal son consideradas como “la” Reforma Judicial, concentrándose en ellas todos los esfuerzos políticos y los recursos del área.<sup>2</sup> Estas reformas descansan en la constatación de que los Poderes Judiciales, más allá de sus particularidades, son instituciones y que como tales pueden ser mejor o peor administrados. Que una buena administración de ellos debe necesariamente tener un correlato cercano en mejoras en la calidad del servicio judicial. Por supuesto, esta idea es seguida de la constatación de que en ésta área los criterios modernos de gestión tradicionalmente se han encontrado ausentes, mal que se mantiene hasta la actualidad.

Reformas judiciales que han puesto el énfasis casi exclusivamente en los aspectos administrativos han incurrido en el error de desconocer que los problemas de la justicia exceden con mucho aquellos que están en manos de la gestión solucionar; pues ellos no sólo consisten en un mal servicio, o en la tardanza en la tramitación de los procesos, sino en buena medida en problemas sustantivos, tan centrales como la propia definición de cuál es realmente el rol del sistema judicial y de los demás actores que intervienen en él. Esta es la ventaja que presenta la iniciativa de reforma chilena. Ella ha sabido unir ambos impulsos de cambio en una propuesta integral, que no se queda solamente en lo jurídico, lo que muchas veces lleva a buenas ideas que jamás llegan a implementarse adecuadamente, sino que lo combina con efectivas soluciones en términos de organización. No estructura, por otra parte, una organización autorreferente con el riesgo de que pase a convertirse en un fin en sí misma, sino organiza el sistema en función de los objetivos sustantivos que el proceso penal debe satisfacer.

Es sobre estos temas que desea dar cuenta el presente trabajo. En él se realiza, en primer término, una descripción muy general de los cambios organizacionales que entraña la reforma. Ello nos pareció indispensable para facilitar la comprensión de las secciones siguientes, sin perjuicio de profundizar en estos mismos aspectos a lo largo del trabajo. La tercera sección está destinada a hacer un examen exhaustivo de los objetivos que se persiguen con los cambios ante reseñado. En las dos secciones siguientes se describe con más detalle la estructura y el funcionamiento del nuevo sistema, mostrándose la dinámica de tramitación que deberán seguir los asuntos. Posteriormente, en la sexta sección, se analizan las disposiciones que regulan la transición del sistema antiguo al nuevo, así como los criterios fundamentales de implementación. Finalmente, a modo de conclusiones se señalan los principales desafíos que importa esta reforma.

Se hace necesario anotar que el modelo de gestión que acompaña a la reforma procesal penal no es particular ni exclusivo del área penal. Se trata de un modelo

---

<sup>2</sup> Ha resultado clave el papel que en los últimos años han cobrado los bancos multilaterales de crédito -BID y Banco Mundial- en apoyar procesos de reforma con tal orientación.

perfectamente aplicable a todo el quehacer del sistema judicial, habiendo un propósito explícito de extenderlo hacia las otras áreas en la medida que ellas se sumen también en lo sustantivo al proceso renovador. Prueba de ello es que un modelo similar acompaña la propuesta de tribunales de familia hoy en discusión parlamentaria.

## **II.- VISION GENERAL DE LA REFORMA ORGANIZACIONAL**

### **1. Los tribunales en el nuevo sistema de justicia criminal**

Una de los principales objetivos de la reforma procesal penal es establecer una distinción nítida entre las funciones de investigación de los delitos y ejercicio de la acción penal, que pasa a corresponderle al Ministerio Público; de las de velar por el respeto de las garantías fundamentales durante esa investigación y decidir sobre la inocencia o culpabilidad de un imputado, tareas que le son encomendadas a los tribunales de justicia. Con esta separación se persigue que los jueces puedan actuar con absoluta independencia en su función de juzgar, no teniendo ningún compromiso ni personal ni institucional con el éxito o fracaso de la labor de represión penal.

Así es el Ministerio Público el encargado de reunir los antecedentes para sostener una sospecha respecto a la participación de un individuo en la comisión de un ilícito penal y es una entidad absolutamente distinta y desvinculada -los tribunales de la República-, la que tiene la misión de pronunciarse en definitiva sobre esa sospecha, cuando se ha traducido en una acusación. Más aún, como la labor de investigación no es neutra y afecta por sí sola derechos esenciales de las personas, afectación que puede ser aún más intensa cuando requiera de medidas específicas como las privación de libertad, por sólo mencionar la situación más grave, se hace necesario también la existencia de un control judicial durante esta etapa que garantice que las facultades de investigación no sean usadas con fines desviados, se permita un adecuado ejercicio del derecho de defensa y se limite el uso de facultades que afectan derechos a aquellas situaciones en que ello es estrictamente imprescindible.

Para asegurar que el juzgamiento de una persona se realice sólo a partir de la información emanada del juicio y no en base a información generada durante una investigación -que no está sometida a los controles propios del juicio, como la contradictoriedad y la publicidad -, se separan en el nuevo sistema tajantemente las labores de control de la instrucción, de las de juzgamiento. Se encomiendan unas y otras a tribunales diversos, integrados por jueces distintos. La primera a los jueces de garantía y la segunda a los tribunales orales en lo penal. De tal modo, la información a que acceden los jueces de garantía cuando tienen que conceder, por ejemplo, de una autorización solicitada por el Ministerio Público o pronunciarse sobre una petición de suspensión condicional del procedimiento, no es traspasada a los jueces que deben fallar la causa. Los jueces de los tribunales orales en el nuevo sistema no reciben antecedentes de la investigación, más allá de los que constan del auto de apertura del juicio oral, ni menos un expediente escrito, produciéndose una aproximación a los hechos de la causa absolutamente descontaminada a partir de las alegaciones y la prueba que oralmente presenten las partes durante el juicio.

Una revisión detallada del Código Procesal Penal (CPP), muestra que a los juzgados de garantía les corresponden las siguientes funciones:

1. Garantizar Derechos de los Intervinientes, para lo cual deben:
  - Conocer del derecho de amparo de todo detenido (art. 95 CPP)
  - Recibir la declaración judicial del imputado (art. 98 CPP)
  - Recomendar al Ministerio Público la práctica de diligencias solicitadas por el imputado o su defensor (art. 98.4 CPP)
  - Designarle defensor público al imputado (art. 102 CPP)
  - Recibir y aceptar a tramitación la querrela (art. 111 y ss CPP)
  - Decretar la detención del imputado (art. 127 y 154 CPP)
  - Pronunciarse sobre la ampliación de la detención (art. 132.2)
  - Recibir la comparecencia judicial del detenido (arts. 131 y 132 CPP)
  - Fiscalizar el deber de información al detenido (art. 136 CPP)
  - Decretar la prisión preventiva (arts. 140 y 154)
  - Pronunciarse sobre la modificación o revocación de la prisión (arts. 144, 152, 153 CPP)
  - Velar por las condiciones de ejecución de la prisión (art. 150.3 y 4 CPP)
  - Restringir las comunicaciones del detenido o preso (art. 151 CPP)
  - Decretar otras medidas cautelares personales (art. 155 y ss. CPP ) o reales (art. 157 y ss. CPP)
  - Conocer de la formalización de la instrucción (arts. 132.2 y 229 y ss. CPP) y controlar la investigación previamente a esa formalización (art. 186 CPP)
  - Disponer medidas de protección a los testigos (art. 308 CPP)
  - Controlar el secreto de la investigación decretado por el MP (art. 182.4 CPP)
  - Autorizar el acceso a la evidencia y resolver reclamaciones sobre su conservación y custodia (art. 188.2 y 3)
  - Conocer de las reclamaciones o tercerías (art. 189)
  - Autorizar la comparecencia del imputado detenido o preso ante el MP (art. 193 CPP)
  - Autorizar exámenes corporales (art. 197 CPP)
  - Autorizar la exhumación de un cadáver (art. 202 CPP)
  - Autorizar la realización de pruebas caligráficas cuando el imputado se negare (art. 203 CPP)
  - Autorizar la entrada y registro en lugares cerrados cuando su propietario o encargado no lo permitiere (arts. 205.3 y ss. CPP)
  - Autorizar la incautación de objetos y documentos (art. 217 CPP)
  - Autorizar la retención e incautación de correspondencia (art. 218 y ss. CPP)
  - Autorizar la interceptación de comunicaciones (art. 222 y ss. CPP)
  - Autorizar la práctica de diligencias sin el conocimiento del imputado (art. 236 CPP)
  - Ordenarle al Ministerio Público la práctica de diligencias solicitadas por las partes, reabriendo la investigación (art. 257 CPP)
2. Resolver las siguientes cuestiones:
  - Nulidades procesales (arts. 159 y ss. CPP)

- Ejercicio de la facultad del Ministerio Público de no iniciar investigación (art. 168 CPP)
  - Forzamiento de la investigación, a través de la admisión de la querrela, en los casos de archivo provisional y no inicio de investigación (art. 169 CPP)
  - Control de la aplicación de la oportunidad (art. 170 CPP)
  - Recepción de la prueba anticipada (art. 191 CPP)
  - Fijación de un plazo a la investigación (art. 234 CPP)
  - Suspensión condicional del procedimiento (arts. 237 y ss. CPP)
  - Acuerdo reparatorio (arts. 241 y ss. CPP)
  - Sobreseimiento (arts. 250 y ss. CPP, especialmente 256)
3. Preparar el Juicio Oral, para lo cual deberán:
- Conducir la audiencia de preparación (arts. 266 y ss. CPP)
  - Corregir los vicios formales del procedimientos (art. 270 CPP)
  - Resolver excepciones de previo y especial pronunciamiento (art. 271 CPP)
  - Conciliar la responsabilidad civil (art. 273 CPP)
  - Instar y aprobar convenciones probatorias (art. 275 CPP)
  - Excluir pruebas: impertinentes, sobreabundantes o inválidas (art. 276 CPP)
  - Dictar el auto de apertura del juicio oral (art. 277)
4. Realizar el Juicio y Dictar Sentencia en los Sigüientes Casos:
- Juicio inmediato (art. 235 CPP)
  - Procedimiento simplificado (arts. 388 y ss)
  - Procedimiento monitorio (art. 392 CPP)
  - Procedimiento abreviado (arts. 406 y ss. CPP)

Por su parte, el CPP establece que los Tribunales Orales en lo Penal les corresponden las siguientes funciones:

- Determinar la integración del tribunal y la fecha y hora de la realización del juicio (art. 281).
- Resolver incidentes que se generen durante el juicio (art. 290 CPP)
- Conducir el debate y ejercer las facultades disciplinarias (arts. 292 y ss. y art. 235 y ss CPP)
- Formular preguntas a los testigos y peritos, luego de concluidas sus declaraciones, para que aclaren sus dichos (art. 329.5)
- Autorizar la lectura o reproducción parcial de documentos (art. 331 a 335 CPP)
- Ordenar, de oficio -por una sola vez- o a petición de parte la recepción de prueba nueva (art. 336 CPP)
- Ordenar la constitución del tribunal en lugar distinto (art. 337 CPP)
- Dictar sentencia de absolución y condena (arts. 339 y ss. CPP) y determinar la pena en este último caso (art. 345 CPP)

Estas funciones son recogidas en la Ley 19.665 del 9 de marzo de 2.000, que modificó el Código Orgánico de Tribunales adecuándolo al nuevo procedimiento penal. Específicamente, en su artículo 14 se dispone la creación de los Juzgados de Garantía, los que estarán conformados por uno o más jueces con competencia en un mismo territorio

jurisdiccional, que actuarán y resolverán unipersonalmente los asuntos sometidos a su conocimiento.<sup>3</sup> En su artículo 17 crea los Tribunales Orales en lo Penal como cuerpos colegiados integrados por una o más salas de tres jueces cada una.<sup>4</sup>

### 3. Génesis del nuevo modelo de gestión

El modelo de gestión que describiremos en este trabajo se desarrolló en forma paralela a los textos legales que contienen los cambios propiamente jurídicos, una vez que fueron definidos y aprobados los lineamientos básicos de éstos por parte del Foro para la Reforma Procesal Penal. Dentro de estos lineamientos se encontraba como una primera definición básica la ya señalada de separar los tribunales que tenían por misión controlar la instrucción (que más adelante tomarían el nombre de juzgados de garantía), de aquellos cuya finalidad era conocer del juicio (hoy tribunales orales en lo penal).

Adicionalmente, las características de las funciones de unos y otros justificaban organizarlos en forma diversa. Así, la labor de control puede ser ejercida por jueces unipersonales, situación que, en este aspecto, no se diferencia de la actual. En cambio, distinta era la situación del juzgamiento. Siendo inapelable la decisión adoptada producto del juicio, por las propias características que éste reviste y que en otros textos de esta publicación se explican latamente, parecía poco conveniente entregarla a una sola persona, por lo que se establecieron tribunales colegiados integrados por tres jueces, lo que minimiza significativamente los márgenes de error en la apreciación y ponderación de la prueba.

En relación a los tribunales de juicio se plantearon otras dos situaciones. La primera relativa a la conveniencia de que estuvieran integrados solamente por jueces profesionales, planteándose la posibilidad de establecer un sistema de tribunales mixtos -dirigidos por un juez profesional, pero integrados por otros dos simples ciudadanos- siguiendo el modelo del escabinado que se ha extendido por varios países de Europa. La idea del juicio por jurados nunca alcanzó siquiera a plantearse con fuerza. Sin embargo, el escabinado también fue desestimado en definitiva por considerarlo muy ajeno a nuestras tradiciones y por ser ambiguos sus beneficios en términos organizacionales y económicos, ya que requiere de una estructura organizacional costosa y dificultosa de administrar.

La segunda cuestión que se suscitó fue sobre la conveniencia de que las Cortes de Apelaciones se transformaran en los tribunales de juicio, lo que permitía, en principio,

---

<sup>3</sup> En ese artículo se dispone que a estos juzgados les corresponderá asumir, conforme a lo señalado en el Código Procesal Penal, las siguientes funciones:

- “a) Asegurar los derechos del imputado y demás intervinientes en el proceso penal;
- b) Dirigir personalmente las audiencias que procedan de conformidad;
- c) Dictar sentencia en el procedimiento abreviado;
- d) Conocer y fallar las faltas penales, y
- e) Conocer y resolver todos los otros asuntos que les encomiende la ley.”

<sup>4</sup> El nuevo artículo 18 del COT dispone que a estos tribunales les corresponderá:

- “a) Conocer y juzgar las causas por crímenes y simples delitos;
- b) Resolver todos los incidentes que se promuevan durante el juicio oral, y
- c) Conocer y resolver los demás asuntos que le ley procesal penal les encomiende.”

aprovechar su organización –de tribunales colegiados- y su infraestructura, perfectamente apta para la realización de los debates. Se tomaba especialmente en consideración que el establecimiento de juicios penales de única instancia entrañaría una reducción significativa en la carga de trabajo de estos tribunales, cuya competencia básicamente es la de conocer apelaciones y consultas, siendo las penales una proporción muy relevante de ellas.

Sin embargo, esta opción también fue rechazada por una mezcla de consideraciones estratégicas y técnicas. Entre las primeras se encontraba la convicción de que los cambios que ya se estaban introduciendo al Poder Judicial eran suficientemente significativos y difíciles de implementar como para ahondarlos con cambios a los tribunales superiores de justicia, que además producirían importantes consecuencias sobre toda la estructura de la carrera judicial. Las consideraciones técnicas apuntaban a las distorsiones que se crearían teniendo tribunales que fueran de segunda instancia para ciertos tipos de asuntos (no penales) y de primera para los otros. Por otra parte, el nuevo sistema mantiene la posibilidad de apelar de resoluciones adoptadas por los juzgados de garantía durante la instrucción y establece la posibilidad de que la Corte Suprema delegue en las Cortes de Apelaciones el conocimiento de recursos de casación. Si a lo anterior se le suma el conocimiento del recurso extraordinario que agregó la Cámara de Diputados, no queda tan claro que las Cortes liberen, al menos en forma generalizada, tiempo suficiente para encargárseles sin más la función de conocer los juicios orales.

Una vez zanjados estos temas comenzó a desarrollarse propiamente el modelo de gestión a ser aplicado por ambos tribunales: de garantía y orales en lo penal. Para ello resultó crucial la interacción del equipo jurídico –nucleado en torno a la Corporación de Promoción Universitaria -CPU- en un comienzo- con uno integrado por ingenieros y economistas –que se constituyó bajo el alero de Fundación Paz Ciudadana, para posteriormente traspasar sus responsabilidades al Ministerio de Justicia-. Estos equipos estables trabajaron conjuntamente, bajo una perspectiva auténticamente multidisciplinaria, auxiliados por empresas consultoras y Universidades –las de Chile, Católica de Santiago y Católica de Valparaíso- quienes asumieron la elaboración de algunos estudios o el desarrollo de algunos modelos específicos.

Los grandes lineamientos organizacionales que se adoptaron desde un comienzo y que guiaron todo el trabajo técnico posterior fueron los siguientes:

- a. La estructura administrativa debía ser diseñada bajo criterios técnicos, aprovechando los modelos actualmente en vigor en el Poder Judicial chileno en la medida que fueran funcionales con tales criterios. Se buscó particularmente incorporar los desarrollos más modernos en la gestión judicial habidos en países que cuentan con juicios orales y que han tenido una especial dedicación por los aspectos de gestión. Para ello se realizaron visitas de estudio, exclusivamente para este tema, a tribunales de Alemania, Estados Unidos y Argentina y se contó con la colaboración de expertos provenientes de estos mismos países.
- b. Se definió que la estructura administrativa debía estar al servicio de los jueces, quienes debían liberar el tiempo que hoy dedican a esas funciones para poder utilizarlo en las que le son propias: las de juzgar. Las tareas administrativas debían

serles encomendadas a profesionales expertos en esos temas. Se debía, eso sí, poner especial cuidado en no producir un divorcio entre la línea administrativa de los tribunales y la jurisdiccional, estableciendo puentes entre ambas. La primera función debían asumirla administradores de tribunales y la segunda el Juez Presidente (en un comienzo con el nombre más adecuado de Juez Coordinador) y el Comité de Jueces, ambos con la responsabilidad de definir las políticas de gestión del Tribunal y de representar al área jurisdiccional frente a la administrativa.

- c. Se debía ir hacia la constitución de tribunales grandes, en la medida que las posibilidades de acceso a la justicia lo permitieran. Estos tribunales debían estar organizados bajo secretarías comunes de forma que todos los jueces, ya fueran unipersonales tratándose de los de garantía o colegiados en el caso de los orales, compartieran el mismo personal guiado bajo las órdenes del administrador.

Este modelo, tan gruesamente enunciado, fue desarrollado por aproximaciones sucesivas, es decir, a través de diversos estudios que progresivamente fueron detallando sus alcances y los diversos elementos relacionados. Los desarrollos más significativos fueron los siguientes:

- En los aspectos organizacionales, el primer estudio fue elaborado en el año 1994 por el Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile. Posteriormente fue profundizado por Fundación Paz Ciudadana y la Universidad Diego Portales a comienzos de 1998. Adicionalmente, la misma Fundación elaboró un modelo de simulación computacional que contiene todos los pasos que debe seguir una causa dentro del nuevo sistema y los tiempos que ellos demandan. Tal modelo permitió definir el número de funcionarios que se requerían para obtener la meta de no más de un 11% de causas pendientes al año. La Unidad Coordinadora del Ministerio de Justicia completó los desarrollos organizacionales y encargó además un nuevo estudio del Departamento de Ingeniería Industrial de la Chile, concluido en 1999.
- En los aspectos económicos, Fundación Paz Ciudadana se encargó de elaborar un estudio sobre los costos del actual sistema de justicia criminal para el año 1993, actualizado al año 1996, en el cual se desagregan los costos de esta jurisdicción que en la contabilidad normal del Poder Judicial aparecen mezclados con las restantes. Adicionalmente, la Fundación elaboró siete versiones distintas de estudios de costos del nuevo sistema, estudios que posteriormente el Ministerio de Justicia traduciría en la versión final presentada al Ministerio de Hacienda. La misma Fundación, con la asesoría de la Universidad Católica, elaboró un estudio de costo/beneficio de la reforma con el fin de determinar la conveniencia de invertir los recursos adicionales que importa la reforma en ella y no en el sistema antiguo.
- El modelo de ubicación física de tribunales y fiscalías fue elaborado por la Universidad Católica de Valparaíso en el año 1997.

Las conclusiones de estos estudios fueron incorporadas en la elaboración del proyecto de reformas al Código Orgánico de Tribunales (Mensaje N° 53-339) que ingresó a tramitación legislativa el 3 de noviembre de 1998 y que se traduciría finalmente en la Ley



Nº 19.665 publicada en el Diario Oficial el día 9 de marzo del 2.000. Esa Ley contiene, por una parte, aspectos propiamente jurídicos que escapan a los estudios organizacionales antes mencionados, como la conversión de los actuales fiscales de Corte en fiscales judiciales, o las normas sobre subrogación e implicancia de los jueces, temas que no van a ser tratados en este artículo. No contiene, eso sí, todos los aspectos organizacionales desarrollados en los estudios pues muchos de ellos son aspectos técnicos sobre los que no se requiere legislar, pues dependen de decisiones internas del Poder Judicial, ya sean de la Corte Suprema (a través de la Corporación Administrativa) o de los diversos tribunales.

### III.- OBJETIVOS DE LA REFORMA

Los cambios administrativos y de gestión comparten en última instancia los objetivos últimos que impulsan a toda la reforma procesal penal, pues no es otra su finalidad que facilitar que éstos puedan llevarse a efecto. A veces se tiende a olvidar que el papel de la estructura y la organización de una institución no es otro que el de dotar de los medios necesarios para que ella pueda llevar a cabo su misión. Este olvido lleva muchas veces a que las estructuras y los procedimientos comiencen a ser vistos y defendidos como fines en sí mismos, desligándose de los propios que configuran la institución. Por ello se hace necesario explicitar que el gran y primer objetivo de la reforma administrativa no es otro que permitir que los juicios puedan desarrollarse de la forma como lo ha previsto el Código Procesal Penal. En términos inmediatos esto se traduce en asumir el enorme desafío que implica implementar una reforma tan significativa como ésta.

No se piense que por ello estos cambios revisten un rol secundario o de importancia menor. La ligazón entre lo sustantivo y lo administrativo es tan estrecha que las más de las veces lo segundo es condición para lo primero o, dicho en otros términos, las deficiencias en la organización administrativa hacen imposible lograr los objetivos sustantivos. Son muchos los casos que pueden citarse de iniciativas de cambio muy bien intencionadas que quedaron en letra muerta exclusivamente por deficiencias en la estructuración de procesos de implementación y de apoyo indispensables para su funcionamiento. Cada uno de los objetivos de la reforma procesal penal: oralidad, publicidad, inmediación, concentración, contradictoriedad, etc., deben dar lugar a medidas concretas cuya definición e implementación es resorte de la administración.

Así, por ejemplo, para materializar el objetivo de lograr una efectiva inmediación en los procesos penales, se hace necesario diseñar una estructura y funcionamiento que impida que las decisiones queden entregadas a funcionarios distintos a los jueces. En cuanto a la estructura, la concreción de este objetivo necesariamente exige una alteración radical en la relación actual entre jueces y empleados, por una que privilegie el recurso juez. Ello es lo que se hace en el nuevo sistema como se puede observar en el siguiente cuadro:

#### **Cuadro Nº 1 Relación Jueces - Empleados**

**FUENTE: COT**

	# JUECES	# OTROS FUNCIONARIOS	# EMPLEADOS x JUEZ
SISTEMA ACTUAL (Tribunales involucrados en la reforma procesal penal) <sup>5</sup>	84	924	11,0
JUZAGOS DE GARANTÍA <sup>6</sup>	355	1.370	3,9
TRIBUNALES ORALES EN LO PENAL	396	873	2,2

En todo caso, esta relación era aún mejor en el mensaje original del COT. En el Parlamento el número total de jueces aumentó en 17, siendo excedido fuertemente por el de empleados, que creció en 619. Es decir, la relación promedio en los tribunales (sumados los de garantía con los orales en lo penal) aumentó de los 2,6 empleados por juez originales a 3,4.

Ahora bien, la relación entre lo sustantivo y lo administrativo no sólo es posible hallarla en cuanto a los requerimientos de implementación de los objetivos de fondo de un sistema. También es posible que, a la inversa, decisiones en términos de gestión impacten en la lógica de un sistema. Estos impactos pueden ser positivos, en término de calidad, o de orientación hacia el cliente, como también negativos. Esto último es comúnmente olvidado, en circunstancias que es posible citar muchos casos en que erradas decisiones en el orden administrativo no sólo impiden que una institución cumpla con sus fines, sino incluso la llevan a desnaturalizarlos. En el sistema judicial chileno es posible afirmar que parte de sus déficits en cuanto a la independencia interna de sus jueces se deben a la excesiva concentración de funciones administrativas en los órganos superiores del sistema. Un buen diseño administrativo bien puede evitar o al menos reducir estas distorsiones.

Pero más allá de compartir la reforma administrativa los objetivos globales de la reforma procesal penal, ella también posee algunos objetivos específicos, que en sí mismos merecen un análisis especial y pormenorizado. Nos referimos a la intención que hay tras los cambios administrativos de ganar en eficiencia y transparencia. Ambos, de ser originalmente entendidos como objetivos de carácter instrumental, por su relevancia para los usuarios del sistema hoy cobran una importancia trascendental y han pasado a convertirse en uno de los principales indicadores para medir el éxito del sistema judicial. Veamos qué hace la reforma al respecto.

## **1. Contribución de la reforma a la eficiencia en la función judicial**

La reforma parte por reconocer que por mucho que se aumenten los recursos destinados a la justicia ellos siempre van a ser insuficientes para satisfacer todas las necesidades que en esta área, como en cualquier otra, se tienen. Reconocer el principio

<sup>5</sup> Los tribunales involucrados en la reforma procesal penal, según se ha definido, son aquellos actualmente existentes que una vez que la reforma esté en plena implementación deberán ser absorbidos por ésta. En tal calidad se encuentran los 64 tribunales criminales especializados y 20 Juzgados de Letras de Competencia Común.

<sup>6</sup> Sólo se consideran los juzgados de garantía especializados.

básico de la escasez: necesidades ilimitadas frente a recursos limitados, es lo que impone la obligación de destinar y utilizar tales recursos de la forma más eficiente que es posible. Por mucho que los recursos para el sistema judicial crezcan –como lo han hecho en los últimos años y como más significativamente aun lo harán a partir de la reforma-, ellos jamás van a permitir que el sistema judicial conozca y sancione todos los hechos de carácter penal. De allí que el problema de la eficiencia necesariamente deba preocuparnos. Resolverlo adecuadamente es la única forma de garantizar un servicio oportuno y satisfactorio para los usuarios del sistema, cuyo nivel de satisfacción debe siempre utilizarse como el mejor indicador para evaluar el servicio que se está prestando.

Se trata éste de un objetivo que hasta antes de esta reforma nunca había sido asumido por el sistema judicial. Lo tradicional en él ha sido postular a la justicia como un asunto exclusivamente valórico o de principios que, por lo tanto, no puede admitir restricciones en su otorgamiento. Como consecuencia de esta idea se postula que todos los asuntos que llegan al sistema deben ser tratados por él sin distinciones, lo que obviamente lleva a la imposibilidad de hacer gestión en su interior.

Tal situación explícitamente se pretende que cambie con la reforma o, al menos, se vea morigerada. Ésta, sin renunciar por completo a los principios tradicionales, abre espacios a la introducción de criterios de eficiencia, los que quizás operarán en forma tímida en un comienzo, pero con la posibilidad de que se vayan expandiendo con el tiempo. Veamos a continuación cuáles son:

### **1.1 Racionalización de la utilización de los recursos: discrecionalidad y salidas alternativas**

Como se dijo, la reforma introduce un conjunto de medidas que propenden a la maximización de los escasos recursos del sistema, las principales de las cuales son las diversas facultades discrecionales y salidas alternativas que persiguen focalizarlos en aquellas investigaciones y delitos considerados más graves y socialmente de mayor relevancia. Choca frontalmente contra esta idea el llamado principio de legalidad, en torno al cual se estructura actualmente el sistema procesal penal; según éste el Estado se compromete a investigar y sancionar todos los delitos que se cometen en el país. Ello no puede sino ser una simple declaración, desprovista de cualquier posibilidad práctica de materializarse, precisamente ante la escasez de recursos. Lo irreal de esta declaración se comprueba al apreciar las múltiples válvulas de escape que hoy operan en el sistema con carácter informal, es decir, sin una reglamentación precisa y, lo que es más grave, sin mecanismos que permitan controlar públicamente su utilización.

Hay que mencionar que no sólo la restricción presupuestaria impide llevar a la práctica esta declaración, sino también el reconocimiento de que no siempre la solución penal es la más adecuada frente a un conflicto. Ambos criterios y un análisis pormenorizado de las diversas salidas alternativas que contempla el sistema se desarrollan en otro de los artículos que integran esta publicación. Es interesante agregar eso sí que en decisiones sobre si introducir o no este tipo de medidas y sobre el carácter específico que

ellas deben tener, no sólo intervienen criterios que podríamos llamar propiamente jurídicos, sino que pesan fuertemente consideraciones que provienen de la economía o la gestión. Por ejemplo, estas últimas disciplinas aportan bastante al momento de decir sobre el tipo de incentivos que deben acompañar las salidas alternativas para obtener con ellas los resultados buscados.

La estimación de tales resultados, por lo demás, es un factor determinante para la organización y el financiamiento de todo el sistema. De hecho todo él ha sido construido a partir de considerar que menos de un 10% de las causas llegarán a juicio oral. La utilización de instrumental económico y de gestión permite predecir con precisión los diversos escenarios que pueden ocurrir, minimizando el riesgo de ocurrir en errores al momento de calcular tales cifras, errores que podrían tener un alto costo en la puesta en marcha y el funcionamiento del nuevo sistema.

## **1.2 Profesionalización de la gestión: los administradores de tribunales**

Uno de los elementos más significativos que diferencia al Poder Judicial de otras instituciones es la calidad que tienen quienes producen el servicio que él entrega. A diferencia del común de las instituciones, la “producción” en el Poder Judicial no está entregada a personal con escasa calificación sujeto a la conducción del nivel directivo o gerencial, sino a profesionales con alta formación. Precisamente por tal característica, dentro de la gestión estas instituciones son denominadas “organizaciones de profesionales”. En ellas el producto que entregan es elaborado por quienes conducen la institución. Ellos, si se quiere, son al mismo tiempo los directivos y los obreros. Tal calidad la comparte el Poder Judicial con otras organizaciones destinadas a producir servicios de alta calidad, como los hospitales o las Universidades.

Dadas las características de estas instituciones que acabamos de reseñar, es común en ellas que los profesionales que las integran: jueces, médicos o académicos, tiendan a privilegiar exclusivamente los aspectos técnicos del servicio que deben brindar (la calidad de las sentencias, intervenciones quirúrgicas o actividades docentes o de investigación, respectivamente), mirando en menos los aspectos administrativos que ellas involucran. No les dan una atención mayor a las labores administrativas que inevitablemente deben asumir, las ven simplemente como una carga indeseada, para la cual tampoco se sienten con mayores competencias.

A medida que estas instituciones crecen, los profesionales que laboran en ellas ven cómo parte cada vez más importante de su tiempo lo tienen que dedicar a tareas administrativas, restándole al desempeño propio de su cargo. Se ven obligados a hacer algo para lo que no fueron contratados, que no les gusta y sienten que hacen mal, en detrimento de aquello donde se encuentra su vocación.

Por ello es que uno de los principales cambios que contempla la reforma es la incorporación de administradores y otros técnicos a la función judicial con el fin de que asuman ese conjunto de tareas que distraen a los jueces de las propias. El sistema debiera ganar con ellos en dos sentidos. Por un lado, liberando tiempo de los jueces y, por el otro,

colocando a cargo de la gestión de los tribunales a profesionales capacitados especialmente para ello. En general, los abogados carecemos de habilidades gerenciales, nuestra formación no apunta hacia las calidades que hacen a un buen gerente: privilegiamos la excepción antes que la generalidad; no estamos acostumbrados al trabajo en equipo; tenemos poca afinidad con las matemáticas y las estadísticas; por sólo enumerar algunos factores.

Sin dudas el cargo fundamental en este nuevo esquema es el que asumen los administradores de tribunales. Éstos serán los encargados de organizar y controlar la gestión administrativa del tribunal, ya sea de garantía u oral en lo penal. Las funciones específicas que les corresponde asumir son las siguientes (art. 389 B COT):

- Dirigir labores administrativas de los tribunales, bajo la supervisión del Juez Presidente o del Comité de Jueces;
- Proponerle al Comité de Jueces la designación del Subadministrador, de los Jefes de Unidades y de los empleados del tribunal;
- Evaluar al personal a su cargo;
- Distribuir las causas a los jueces o a las salas del respectivo tribunal, conforme al procedimiento objetivo y general aprobado;
- Remover al Subadministrador a los Jefes de Unidades y al personal de empleados;
- Llevar la contabilidad y administrar la cuenta corriente del tribunal, de acuerdo a las instrucciones del Juez Presidente;
- Dar cuenta al Juez Presidente acerca de la gestión administrativa del tribunal o juzgado;
- Elaborar el plan presupuestario anual del tribunal, que deberá ser presentado al Juez Presidente a más tardar en el mes de mayo del año anterior al ejercicio correspondiente;
- Adquirir y abastecer de materiales de trabajo al tribunal, de conformidad con el plan presupuestario aprobado para el año respectivo, y
- Ejercer las demás tareas que le sean asignadas por el Comité de Jueces o el Juez Presidente o que determinen las leyes

Para ser administrador de tribunal se requiere poseer título profesional relacionado con las áreas de administración y gestión, otorgado por una Universidad o instituto profesional, de una carrera con a lo menos ocho semestres de duración. Excepcionalmente, la Corte de Apelaciones respectiva puede autorizar el nombramiento de un administrador con un título técnico de nivel superior o título profesional de las mismas áreas, de una carrera con una duración menor a los 8 semestres, cuando él vaya a servir en un Juzgado de Garantía de comuna o agrupación de comuna que por su tamaño así lo justifique (art. 389 C COT).

El administrador es designado por el Comité de Jueces al que más adelante nos referiremos, de una terna elaborada previo concurso público por el Juez Presidente (art. 389 D COT). Puede ser removido por mala evaluación o faltas graves al servicio; ello debe solicitarlo el Juez Presidente al Comité de Jueces, dándosele la posibilidad al administrador

de apelar ante el Presidente de la Corte de Apelaciones respectiva, si obtiene una resolución que le es desfavorable (art. 389 F inciso final COT).

Además de la existencia de los administradores, las labores no judiciales más importantes que deben ser realizadas en los tribunales, como llevar la contabilidad, la informática, etc., son asumidas por profesionales o técnicos de esas áreas. Los Jefes de las diversas Unidades en que se organiza la administración de los tribunales deben ser profesionales o técnicos, así como los subadministradores que se contemplan en los tribunales de mayor tamaño.

En definitiva, existirá todo un equipo administrativo que estará para servir a los jueces de los tribunales de manera tal que ellos no deban inmiscuirse en las labores de gestión de los tribunales. Los jueces no tendrán así personal bajo su directa dependencia, salvo un grupo reducido de ellos que laborará en la sala. El grueso del personal, organizado como un equipo de funcionarios, será dirigido y estará bajo las ordenes del administrador y de los respectivos jefes de unidades.

### **1.3 Flexibilización de la estructura organizacional: tribunales grandes con secretaría comunes**

Como ya se anunciaba, los tribunales se organizan a partir de secretarías comunes. Es decir, un conjunto de empleados, dirigidos de la forma que antes se indicaba, realizan las labores administrativas del tribunal en general, sin tener una adscripción precisa a tal o cual juez. Así, por ejemplo, el mesón de entrada es uno sólo para todo el tribunal, atendido por funcionarios que dependen de una unidad especializada en el tema. Ellos reciben a todos quienes acuden al tribunal y le dan la información pertinente o los derivan hacia donde deban concurrir. El esquema es el mismo existente hoy en día en las Cortes de Apelaciones, con la salvedad que se aplica también a tribunales que no son colegiados, situación en que se encuentran los de garantía.

Este esquema permite aprovechar de mejor manera los recursos, ya que evita que deban reproducirse para cada juez todas las unidades que deben brindar los servicios que un tribunal tiene que ofrecer. Existen claras economías a escala en que los distintos jueces compartan, por ejemplo, un mismo archivo y no que cada uno tenga que tener el propio con funcionarios a su cargo. El hecho de compartirlo es, a su vez, lo que permite o hace rentable colocar a profesionales o técnicos calificados a cargo de cada una de esas funciones; lo que, por otra parte, también redundará en mayor eficiencia y mejor servicio a través del perfeccionamiento de los procedimientos administrativos.

La idea de las secretarías comunes ha rondado desde hace ya un tiempo el Poder Judicial, a partir de la constatación de que existían muchos tribunales que compartían un mismo espacio físico y que, sin embargo, debían reproducir cada uno todas las funciones. Esta idea es la que se ha plasmado con la reforma y, es más, se ha potenciado, pues en el nuevo sistema se agrupan no sólo los tribunales criminales que hoy comparten un mismo lugar físico de funcionamiento. Los nuevos tribunales penales que crea la reforma son, salvo en los casos en que por razones de acceso a la justicia ello no es posible, de

dimensiones suficientemente grandes como para aprovechar en toda su magnitud las aludidas economías de escala.

Así, los 245 tribunales con competencia penal que existían al año 1998 (64 especializados y 181 comunes), se han visto reducidos con la reforma a 195 (137 especializados –ya se de garantía u orales en lo penal- y 58 con competencia común- sólo de garantía-), en circunstancias que la cantidad de jueces aumentó muy sustantivamente, de los 245 anteriores, a 809 actualmente (751 jueces especializados –ya sea de garantía u orales en lo penal- y 58 con competencia común). Ello se explica ya que hay tribunales orales en lo penal integrados hasta por 27 jueces y tribunales de garantía integrados por hasta 17 jueces, lo que no es óbice para que éstos últimos sigan siendo jueces unipersonales.<sup>7</sup>

Incluso en los Juzgados de Garantía, al igual que en los colegiados, la idea es que los jueces se agrupen en equipos de tres, llamados secciones; las cuales no tendrán en este caso como finalidad la adopción de decisiones conjuntas, sino lograr una mejor utilización de los recursos. Dos son las finalidades de las secciones en este tipo de juzgados. La primera es lograr una mejor utilización del recurso humano. Dijimos que un porcentaje reducido del personal del tribunal no iba a depender de la administración central, sino directamente de los jueces a los que sirven. Se trata del personal de la llamada Unidad de Sala, cuya función principal es facilitar la práctica de las audiencias. Para evitar tiempos muertos en este personal, lo más racional es asignarlo a un conjunto de tres jueces y no a cada uno de ellos.

La segunda es permitir la existencia de una suerte de especialización al interior de los juzgados de garantía. Éstos deberán conocer audiencias de muy diferente naturaleza, algunas serán de muy corta duración, como aquellas destinadas a formalizar la instrucción. Otras van ser bastante más complejas y largas, por lo que requerirán de planificación y estudio previos, como la audiencia de preparación del juicio oral o audiencia intermedia. Una forma para hacer más eficiente el trabajo de los jueces de garantía es que se dividan las tareas de forma tal que no estén todos viendo simultáneamente todo tipo de audiencias. Puede haber uno, designado a través de un turno rotativo, que vea durante un período todas las audiencias de formalización que ingresen al tribunal, para luego seguir conociendo de esos mismos casos en las audiencias posteriores que se susciten. Mientras tanto, los otros jueces pueden destinar ese período a practicar las audiencias con que continúan los casos cuya formalización vieron cuando les tocó su respectivo turno.

En todo caso, tanto los criterios de distribución de causas entre los jueces, así como la división de trabajo al interior de las secciones, no son asuntos que regule el Código Orgánico de Tribunales, el que los deja entregados a decisiones internas de cada uno de los juzgados. Ello obedece a la intención de eliminar las rigideces que significa que los procedimientos que deben aplicar los tribunales, incluso los administrativos, les vengan regulados por una ley que, a la rigidez general que tienen estos cuerpos, se le agrega en este caso el tratarse de normas orgánico-constitucionales, lo que hace sumamente difícil

---

<sup>7</sup> Es decir, el hecho de compartir con otros jueces el tribunal que integran en nada cambia que las resoluciones que dictan siguen siendo exclusivas de cada uno, bajo su sola firma.

modificarlas. Una de las características que debe reunir la gestión moderna es la de poder reaccionar rápidamente a los cambios del entorno, lo que implica estar constantemente revisando y cambiando procedimientos y sistemas. Nada de eso puede hacerse si éstos están legalmente consagrados.

Pese a parecer razonable este objetivo su concreción en este caso no es la más acertada. Siendo correcto no regular estas materias en la ley, no lo es el que cada tribunal pueda libremente fijar su propio sistema de distribución, lo que no sólo confundirá a los usuarios sino que también será un obstáculo para avanzar hacia sistemas más eficientes en esta materia. Como se verá más adelante, en los aspectos administrativos existe una tensión entre flexibilidad y estandarización que en este caso no está bien resuelta. Este es uno de los temas en que se requiere de una política global para todos los tribunales, política que en este caso no es conveniente que sea definida por el legislador, sino por otras instancias al interior del sistema judicial.

Debe advertirse, por otra parte, que un reducido porcentaje de los juzgados de garantía no se someterán al nuevo esquema organizativo que venimos explicando. Se mantendrán 58 Juzgados de Letras con carácter de jueces de garantía, pero con competencia también en las otras materias. La justificación para conservar juzgados de competencia común y no especializarlos todos, que es la tendencia impuesta por la reforma, se debe exclusivamente a razones de acceso a la justicia. La agrupación y especialización de juzgados tiene un límite dado por los requerimientos de acceso a la justicia. El modelo matemático utilizado para localizar los tribunales indicó que en determinadas localidades era imperativa la existencia de un Juzgado de Garantía, pero el bajo porcentaje de ocupación en asuntos penales de éstos impidió su especialización. Estos juzgados que mantienen la calidad de comunes conservan íntegramente su organización tradicional, es decir, no se les introduce ninguno de los cambios de gestión que estamos analizando ya que hacerlo hubiese implicado extender tales cambios a las otras jurisdicciones de que también se ocupan esos mismos juzgados, lo que era imposible. En todo caso, como puede advertirse, si ya es complicado mantener dos sistemas administrativos dentro del Poder Judicial lo es más aún mantenerlos dentro de una misma jurisdicción.

La nueva forma de concebir los tribunales de primera instancia debiera facilitar su adecuación a los cambios que pueda experimentar el entorno. El hecho de ser tribunales más grandes y de ampliar el territorio jurisdiccional que cubren, permite una distribución de la carga de trabajo entre los distintos jueces que los componen (distribución de causas) mucho más homogénea. Los límites arbitrarios y pequeños de los anteriores tribunales llevaban a muchas situaciones en que tribunales vecinos tenían un volumen y complejidad de ingresos absolutamente disímiles. Este problema se atenúa enormemente con el nuevo sistema, el que además se acompaña por sistemas de distribución de causas que aseguran una distribución pareja, no sólo en cantidad sino en calidad, entre sus integrantes.

Igualmente esta nueva estructura permite reaccionar con mucha mayor facilidad al crecimiento de la demanda por servicios judiciales. En el sistema anterior, cuando se quería aumentar la oferta judicial frente a un crecimiento significativo de la demanda, no quedaba otra alternativa que crear un nuevo tribunal, lo que, por sus altos costos: local, equipamiento y toda la dotación de funcionarios, era difícil de concretar. En el nuevo



sistema se pueden abordar estos cambios en forma mucho más simple. Si se necesita un nuevo juez en la localidad, basta con anexarlo a un tribunal existente, aprovechando la infraestructura, equipamiento y apoyo administrativo que en él ya hay. Sólo excepcionalmente la incorporación de más jueces requerirá aumentos significativos en la dotación y, aún más excepcionalmente, cambios de infraestructura.

Para comprobar lo anterior resulta útil hacer el siguiente ejercicio. En el sistema antiguo la creación de un nuevo tribunal imponía crear un nuevo cargo de juez, otro de secretario y, como mínimo, nombrar unos ocho funcionarios. Como se puede apreciar en los cuadros que siguen ahora, a medida en los tribunales son más grandes ocupan proporcionalmente menos empleados por juez, llegando a ser de 2,8 y de 1,6 empleados por juez en los juzgados de garantía y tribunales orales en lo penal más grandes, respectivamente, con lo que se confirma la ventaja que, al menos en este concepto, tiene estructurar tribunales de gran tamaño.

**Cuadro N° 2**  
**Relación Número Jueces y Funcionarios en Juzgados de Garantía**  
**FUENTE: COT**

# JUECES	TECERA SERIE ESCALAFÓN SECUNDARIO	ESCALAFÓN DE EMPLEADOS	CANTIDAD DE FUNCIONARIOS	PERSONAL / JUECES
1	1	7	9	8,00
2	2	8	12	5,00
3	3	8	14	3,67
4	3	11	18	3,50
5	4	14	23	3,60
6	4	16	26	3,33
7	4	19	30	3,29
8	5	23	36	3,50
9	5	24	38	3,22
10	5	28	43	3,30
12	5	33	50	3,17
15	5	38	58	2,87
17	5	42	64	2,76

**Cuadro N° 3**  
**Relación Número Jueces y Funcionarios en Tribunales Orales en lo Penal**  
**FUENTE: COT**

# JUECES	TERCERA SERIE ESCALAFÓN SECUNDARIO	ESCALAFÓN DE EMPLEADOS	CANTIDAD DE FUNCIONARIOS	JUECES / PERSONAL
3	2	8	13	3,33
6	5	11	22	2,67
9	5	14	28	2,11
12	6	18	36	2,00
15	6	27	48	2,20
18	6	29	53	1,94

21	6	33	60	1,86
24	6	35	65	1,71
27	6	38	71	1,63

A mayor abundamiento, en las reformas al COT se le entrega a la Corte de Apelaciones respectiva facultades para trasladar empleados de un juzgado de garantía u oral en lo penal a otro de la misma naturaleza, dentro de su territorio jurisdiccional, cuando razones de buen servicio así lo aconsejen, previo informe técnico favorable de la Corporación Administrativa del Poder Judicial (arts. 6 y 7 COT).

#### **1.4 Incorporar tecnología y sistemas de control de gestión**

Las funciones que deben realizar los sistemas judiciales pueden ser vistas como las de recepción, procesamiento y generación de información. Siendo así, resulta obvio colegir que las tecnologías de la información, de tan extraordinario avance en los últimos años, pueden facilitar enormemente su trabajo. Por ello es que un soporte fundamental de la reforma es el establecimiento de sistemas informáticos en los cuales puedan apoyarse todos los procesos que se realizan en su interior. Ya se trate de procedimientos propiamente judiciales, como administrativos. De tal modo que el instrumento informático pasa a ser vital para el desarrollo de todo el sistema, prestando a lo menos los siguientes servicios:

- Seguir toda la tramitación de las peticiones o asuntos sobre los que deben pronunciarse los tribunales, desde su ingreso hasta su conclusión
- Servir para distribuir aleatoriamente las causas entre los distintos tribunales
- Generar la agenda de trabajo (audiencias) de los distintos jueces y tribunales
- Entregar en línea información estadística sobre los estados de las causas, tiempos involucrados, diligencias pendientes, etc.
- Ser el soporte de todos los procedimientos administrativos: archivo, contabilidad, etc.
- Permitir acceso a bancos de datos de información jurídica (legal) o relacionada con la función judicial (Ej. Registro Civil)
- Permitir la comunicación en línea con instituciones relacionadas, como el Ministerio Público o la Defensa Pública.

El soporte informático, unido a la desformalización de la instrucción, es lo que debiera permitir sino eliminar al menos reducir drásticamente la cantidad de papeles que circulan por los tribunales, constituyéndose la carpeta del caso nada más que en un conjunto de documentos que por requerimientos formales deben aparecer escriturados y firmados, como ciertas solicitudes y resoluciones del tribunal.

Un sistema de esta naturaleza, que genera información estadística en línea, es decir, que no hace necesario recolectar la información estadística especialmente, sino que la convierte en un subproducto de la operatoria normal del sistema, debiera permitir que tal información sea más fidedigna y estructurar verdaderos sistemas de control de gestión (con

sus correspondientes indicadores) para poder ir midiendo el desempeño de cada unidad y empleado, e introduciendo los cambios que tal información justifique de forma oportuna. Debiera permitir también establecer sistemas de incentivos que premien el mejor desempeño, medido en base a parámetros objetivos. En síntesis, un sistema de esta naturaleza facilita hacer lo que modernamente entendemos por gestión, que no es simplemente administrar lo que hay, sino es aprovechar los recursos con que cuenta una institución para enfocarlos hacia el cumplimiento de sus fines con una visión estratégica.

Como se aprecia, se trata entonces de un factor clave para el éxito de la reforma, el que sin embargo a la fecha en que se escribe este artículo aún no ha sido desarrollado. Es muy probable entonces que el sistema, al menos en las dos primeras regiones en que comenzará a aplicarse, deba iniciarse sin contar con este importante instrumento de apoyo, ya que el período de desarrollo de programas de este tipo supera al año. Esto será un importante déficit en un comienzo que esperamos no tarde en ser superado.

### **1.5 Coordinación entre lo judicial y lo administrativo: el Juez Presidente y el Comité de Jueces**

Introducir profesionales de la gestión no soluciona todos los problemas que aquejan a una institución como el sistema judicial, que ya hemos caracterizado como una organización de profesionales. Es más, una medida de esta naturaleza, desvinculada de otras como las que analizaremos, puede ser hasta contraproducente. Pues una de las consecuencias en las organizaciones de profesionales, cuando se introducen en su interior expertos en administración, es precisamente el divorcio que se produce entre ellos y los profesionales a los que deben servir. Se pasa a percibir a los administradores como individuos que sólo saben de números y nada del trabajo sustantivo de la organización; que tratan de cambiar las formas de hacer las cosas, simplemente porque no las entienden; que no respetan ciertas tradiciones o hábitos que están muy arraigados en la cultura de la organización; que privilegian la cantidad sobre la calidad, etc. De allí a una constante pugna entre unos y otros, entre jueces y administradores, en este caso, que impide un trabajo colaborativo y que puede llevar a la inercia en la institución o, al menos, a desaprovechar los posibles efectos benéficos que importaba la inclusión de estos profesionales de la gestión.

La única forma de evitar tal situación es estableciendo puentes eficaces entre uno y otro estamento: entre los jueces, en este caso, y los administradores. Estos puentes lo conforman en la reforma dos instancias: el Comité de Jueces y, fundamentalmente, el Juez Presidente de ese Comité<sup>8</sup>.

La persona del Juez Presidente Jueces es absolutamente clave en este nuevo esquema. Él es un representante de sus pares ante la administración. Debe tratarse de una

---

<sup>8</sup> Era muy superior la denominación original de Juez Coordinador, que denotaba mejor el sentido del cargo y evitaba que se le asignara cualquier sentido jerárquico. Con este nombre se corre el riesgo que se lo vea como un símil del Juez Presidente de las Cortes de Apelaciones y se convierta el cargo en un honor que se asigna rotativamente al más antiguo.

persona con vocación por los temas administrativos y, a la vez, con amplia legitimidad entre sus pares, para poder mediar entre los intereses de ellos y las necesidades de una buena administración, elementos que en más de una vez entrarán en pugna.

Hay un Juez Presidente en todos los Juzgados de Garantía y Orales en lo Penal, siendo elegidos de entre los miembros del Comité de Jueces. Resulta imprescindible que no se mire a este cargo de la misma manera como tradicionalmente se han visto responsabilidades parecidas en nuestro Poder Judicial: como una función casi honorífica que debe dársele al más antiguo. Lo que debe buscarse es al más idóneo, independientemente de su antigüedad. En muchos casos será un juez joven y activo el que reúna las mejores condiciones para desempeñarlo. Lamentablemente, para ese objetivo no es una buena señal la que manda el Código al disponer que en los juzgados de garantía conformados por sólo dos jueces, las atribuciones del Juez Presidente serán asumidas anual y rotativamente por ellos, partiendo por el más antiguo.

Para aprovechar la experiencia que se adquiere en el ejercicio de funciones de este tipo, se prevé que quien lo ejerza lo haga al menos por dos años, evitando lo que sucede hoy en día con cargos como los de Presidentes de Cortes, donde se renueva a quienes los ejercen recién cuando están comenzando a conocerlo bien. Igualmente, se permite la reelección en el cargo, para aprovechar a quienes desean continuar en él y cuentan con el apoyo de sus pares.

Las funciones principales del Juez Presidente son las siguientes (art. 24 COT):

- Presidir el Comité de Jueces
- Mantener las relaciones entre el Tribunal y la Corporación Administrativa del Poder Judicial
- Proponer los criterios objetivos de distribución de causas entre los jueces del tribunal
- Aprobar el diseño de gestión del Tribunal que le proponga el Administrador
- Aprobar la propuesta del Administrador sobre distribución del personal
- Calificar al personal a partir de la evaluación hecha por el administrador
- Presentar una terna al Comité de Jueces para la designación del administrador y una propuesta anual para su evaluación
- Evaluar anualmente la gestión del administrador
- Solicitar la remoción del Administrador

Tanto en el caso en que este rol se rote entre los jueces, como en el de los juzgados unipersonales en que el cargo debe necesariamente recaer en el único juez existente, no les corresponderá el nombramiento y remoción del administrador del tribunal, tarea que recaerá en el Presidente de la Corte de Apelaciones respectiva.

El Juez Presidente, dependiendo del tamaño del tribunal y de las tareas que deba realizar, puede ver disminuido proporcionalmente su trabajo jurisdiccional, según determine el Comité de Jueces.<sup>9</sup>

El segundo nexo entre lo administrativo y lo jurisdiccional está constituido por el Comité de Jueces (art. 22 COT), que es la máxima instancia para la adopción de decisiones administrativas dentro del tribunal. Habrá Comités de Jueces en todos los juzgados orales en lo penal y en los de garantía de más de tres jueces. Los integran todos los jueces en tribunales de menos de cinco, o cinco elegidos por sus pares por dos años si hay una cantidad mayor de jueces. Las decisiones son adoptadas por mayoría, pero en caso de empate decide el Juez Presidente.

Las funciones del Comité son las siguientes (art. 23):

- Aprobar el sistema distribución de causas
- Designar al Administrador entre los integrantes de la terna propuesta por el Juez Presidente
- Calificar anualmente al Administrador
- Resolver sobre la remoción del administrador solicitada por el Juez Presidente
- Designar al personal a propuesta del Administrador
- Conocer de las apelaciones por la remoción decidida por el Administrador de cualquiera de los funcionarios a su cargo
- Decidir el proyecto de presupuesto anual que le presente el Juez Presidente

## 1.6 Incorporar criterios modernos de gestión

Finalmente, la reforma viene acompañada de una serie de cambios que buscan posibilitar una gestión eficaz del sistema y de hacerlo más eficiente. Entre ellas se encuentran la de eliminar a los secretarios de los tribunales.<sup>10</sup> Ello responde al escaso valor agregado que ellos le reportan hoy al sistema judicial, pese a tratarse de profesionales altamente calificados que podrían hacer una contribución mucho más significativa desde otros roles. La función de los secretarios como ministros de fe no se compadece con los criterios modernos de gestión, donde se privilegian los controles ex post frente a los ex antes. Su otra función, la de encargados administrativos de los tribunales, debe

---

<sup>9</sup> El idea sería, como se previó originalmente, que en los tribunales más grandes los jueces presidentes quedaran exonerados del trabajo jurisdiccional para dedicarse íntegramente a sus labores de dirección y administrativas.

<sup>10</sup> El artículo 389 G del COT dispone que “La certificación de las actuaciones procesales realizadas ante el juzgado de garantía o el tribunal oral en lo penal y de sus resoluciones cuando corresponda, así como la autorización, en su caso, del mandato judicial, serán realizadas en su caso por el Jefe de la unidad administrativa que tenga a su cargo la administración de causas, de acuerdo a las instrucciones y procedimientos que establezca la Corte Suprema”. Igualmente, el artículo 12 de la Ley 19.665, modificó en este mismo sentido los artículos 2 y 4 de la Ley 18.120 sobre comparecencia en juicio.

necesariamente dejar el paso a administradores profesionales con mayores aptitudes para desempeñarla eficazmente.<sup>11</sup>

Otro cambio importante es el relativo al horario de funcionamiento de los tribunales, que viene a ser la consolidación de una tendencia que ya el sistema judicial había comenzado a implementar. Hoy en día nada justifica que una repartición pública tan importante como el sistema judicial no labore todo el día en los horarios en que los hacen las demás instituciones. Ello no se opone a reconocer que hay trabajo que debe realizarse sin la presencia de público, lo que pasa por manejar adecuadamente la agenda del tribunal.

La nueva redacción del artículo 312 bis del COT dispone que los jueces, de los juzgados de garantía o de los tribunales orales en lo penal, deberán asistir a sus despachos por 44 horas semanales. En el caso de los jueces de garantía se establece además que deberán implementarse sistemas de turno para que los haya disponibles fuera del horario normal de funcionamiento. Ello resulta absolutamente indispensable en el nuevo sistema desde el momento que se establece como plazo máximo para que un detenido sea llevado a presencia del juez el de 24 horas (art. 131 CPP) y que muchas diligencias urgentes de investigación sólo pueden realizarse previa autorización judicial (art. 9 CPP).

## **2. Contribución de la reforma a la transparencia de la función judicial**

En general, la modernización administrativa de las instituciones busca mejorar el servicio que se le entrega a los usuarios de un sistema. Introducir este criterio en la gestión judicial ya significa un enorme paso adelante pues, como en un comienzo decíamos, tradicionalmente no ha sido vista la función judicial desde esta óptica, sino desde la de los fines trascendentes que encarna. Así, la función de los tribunales no se ha entendido como la de resolver conflictos entre sujetos, sino en forma mucho más abstracta como la de “hacer justicia” o “restablecer el orden social quebrantado”, por solo mencionar algunos de los conceptos que comúnmente se utilizan. Estos fines trascendentes encarnados en la función judicial han hecho que se considere a los sujetos que la demandan más como insumos del sistema, en cuanto le proporcionan información, que como fines del mismo. El grado de satisfacción de ellos con el servicio prestado no se ha considerado como un indicador relevante para el servicio, partiendo de la premisa que luego de un juicio “siempre queda alguien contento, el que ganó, y alguien molesto, el que perdió”, olvidando que incluso el perdedor puede perfectamente evaluar si se demoró mucho o poco su causa, si fue bien o mal atendido, en fin, si recibió un buen o mal servicio.

Al fijarse el sistema como objetivo la satisfacción de sus usuarios, inmediatamente se impone la obligación de quebrar ciertas lógicas algo autorreferentes que tienden a crearse en organizaciones como la judicial, que muchas veces llevan a que los intereses internos de la corporación terminen imponiéndose por sobre los de los usuarios. Uno de ellos es el relativo a la transparencia. Una institución de esta naturaleza no debe tener ninguna opacidad para quienes la observan. Es más, debe alentar que el público y la

---

<sup>11</sup> Más adelante, al analizar las normas sobre la transición veremos que a los actuales secretarios se les concede la posibilidad de ser jueces en el nuevo sistema.

sociedad toda ejerza un control activo sobre la actividad de los jueces, única forma en que tiene sentido la independencia judicial. La reforma administrativa también tiene algo que aportar en este sentido.

## **2.1 Desvinculación de lo administrativo de lo jurisdiccional**

El primer paso para ello es lograr la absoluta desvinculación entre lo jurisdiccional y lo administrativo. La existencia de una vasta “área rara” en el sistema escrito inquisitivo que nos rigió, en donde se superponían funciones administrativas y jurisdiccionales fue en definitiva la razón por la cual nunca pudo establecerse un sistema de control de gestión en el sistema judicial. Ningún sistema de esa naturaleza puede funcionar cuando un grupo relevante dentro de la organización hace efectivamente tareas distintas a aquellas para las que fue contratado y ni siquiera le es posible reconocer que las hacen. Eso es lo que sucede con el fenómeno de la delegación de funciones. Asignar a los funcionarios administrativos labores jurisdiccionales implica renunciar a que pueda ser evaluado y gestionado ese recurso humano como lo sería en cualquier otra institución, implica hacerlo partícipe, en alguna medida, de las particulares normas sobre responsabilidad e independencia que poseen los jueces.

Tal cosa se quiebra con la reforma. Los funcionarios administrativos pasan a ser realmente funcionarios administrativos, sin otras funciones que las que explícitamente se les reconoce. Ello permite, entonces, que esos funcionarios sean contratados a partir del perfil del cargo que efectivamente van a tener que llenar y no en función de otro que se encuentra en las sombras. La persona que atenderá público va a atender público y no a dictar resoluciones, por lo que al momento de contratarla es posible atender exclusivamente a las aptitudes que posee para ejercer tal función.

## **2.2 Descentralización administrativa**

La reforma conlleva una efectiva descentralización de las funciones y responsabilidades administrativas. El sistema judicial chileno ha estado estructurado, tradicionalmente, bajo una extrema jerarquización, de modo tal que hasta las decisiones más cotidianas para el funcionamiento de los tribunales, como la compra de sus insumos básicos o la contratación de todo el personal, es asumida por los niveles superiores de la institución. Este esquema de trabajo ha demostrado ser ineficiente, pues existen claras deseconomías de escala en la concentración de este tipo de decisiones en el nivel central. Se termina muchas veces comprando y enviando el material que el tribunal no necesita; contratando a funcionarios sin que su perfil se adecue exactamente al cargo que deben servir, y las peticiones de los tribunales con el fin de que se le solucionen los problemas administrativos concretos que los aquejan (la llave de agua que gotea, el escalón en que se tropieza el público), deben seguir una larga tramitación burocrática hasta lograr ser solucionadas.

Pero no sólo por esas razones se justifica descentralizar esas funciones, sino por la necesidad de evitar que por la vía de las potestades administrativas los superiores puedan ejercer controles o atribuciones que terminan incidiendo en lo jurisdiccional, afectando la independencia judicial en su vertiente interna. Situar las decisiones administrativas al nivel de cada tribunal es un paso más para asegurar que las decisiones judiciales sean asumidas exclusivamente en función de los antecedentes del caso y las valoraciones personales de los jueces que las dictan, exentas de cualquier influencia extraña.

Por tales razones se justifica que en el nuevo sistema sean los propios tribunales los que definan sus políticas de gestión y las ejecuten, contratando su personal de apoyo, adquiriendo sus insumos, etc. Ciertamente estas decisiones no pueden dejarse entregadas a los tribunales pequeños, aislados y sin apoyo técnico-administrativo, pero ahora ello sí será posible, por la nueva estructura y forma de funcionamiento de esas entidades.

Lamentablemente en esta reforma no fue posible dar un paso adicional para separar lo administrativo de lo jurisdiccional, precisamente en el área en que esa unión hoy en día es más crítica. Nos referimos a las calificaciones de los jueces por parte de sus superiores, tema que desde hace algunos años es objeto de una fuerte polémica por su incidencia negativa, al menos en su actual operatoria, en la independencia interna de los magistrados.

### **2.3 Estandarización del funcionamiento: el rol de la Corporación Administrativa del Poder Judicial -CAPJ-**

Este objetivo puede parecer como contradictorio con el de descentralización que antes mencionamos. Sin embargo, es perfectamente conciliable. Se aspira a que las decisiones administrativas concretas sean adoptadas en cada tribunal, pero evitando que obedezcan a criterios absolutamente individuales y distintos en cada uno de ellos. Se trata, entonces, de distinguir entre dos niveles claramente diferenciables. Por una parte están los criterios y políticas generales que deben guiar a la institución, sobre los que hay buenas razones para justificar su adopción a nivel central, pues para ser adoptados requieren reunir una alta cantidad de información y, sobretodo, poseer una visión de conjunto que no tiene cada tribunal, por muy grande que éste sea. Por la otra, está la ejecución de esas políticas que sí conviene se haga a nivel de cada tribunal. Debe tenerse presente que estamos pensando en políticas con un carácter de suficiente generalidad como para que en su ejecución puedan hacerse los ajustes pertinentes a las diversas realidades que deben enfrentar tribunales de tamaños distintos, condiciones geográficas diferentes, etc.

Así, por ejemplo, resulta indispensable que los tribunales cuenten con un solo sistema informático que permita la compatibilidad entre todos los tribunales, lo que desde ya exige la centralización de este tema. Igualmente requiere de políticas generales en materia de recursos humanos, adquisiciones, presupuesto, etc. Pero no parece racional que la aplicación de tales políticas: las compras, contrataciones, etc., las haga el nivel central.

El rol de fijar las políticas administrativas generales, pero sin entrar en la ejecución de las mismas, al menos respecto al área penal, le estará entregado a la CAPJ. Entre otras funciones la ley (art. 506 N° 6 del COT) le asigna a esta institución la de dictar, conforme a



las directrices generales que le imparta la Corte Suprema, políticas generales a las que deberán someterse los administradores sobre:

- Selección y evaluación del personal
- Administración de recursos humanos y materiales
- Indicadores de gestión
- Diseño y análisis de información estadística

Igualmente, a la CAPJ le corresponderá aprobar los presupuestos que le presenten los tribunales incorporándolos a la propuesta de presupuesto general que el Poder Judicial

## **2.4 Formalización de los procedimientos administrativos**

Una de las cosas que más llama la atención a los expertos en gestión es que tratándose el Poder Judicial de una institución en extremo reglada, existan muchos procedimientos administrativos críticos carentes de la más mínima formalización. En el Poder Judicial no existen descripciones de cargos, ni manuales de procedimientos, ni jerarquías bien definidas (es perfectamente posible ver a un oficial de sala haciendo trabajos de mayor responsabilidad que un oficial segundo, por ejemplo). En esta materia el Poder Judicial oscila entre los extremos, o los procedimientos administrativos están regulados legalmente, lo que los fosiliza, o no están regulados de modo alguno, lo que produce ineficiencias e incluso arbitrariedades.

La formalización de estos procedimientos, que no significa su rigidización, ya que se trata de que puedan y deban cambiarse tan rápidamente como varíen las circunstancias que los motivan, es otra de las metas de la reforma. Procedimientos formales facilitan el adiestramiento del personal: cada uno sabe lo que debe hacer y hacen más predecible el funcionamiento de la institución, pues ya no quedan entregados al arbitrio de los funcionarios. Procedimientos de formalización permiten además aprovechar y extender las buenas experiencias de gestión hacia otros tribunales.

Tal es el sentido que tienen las descripciones de cargos, los manuales de procedimientos y el sistema informático al que ya nos hemos referido.

## **IV.- ESTRUCTURA DEL SISTEMA PROCESAL PENAL**

### **1. Dotación de tribunales y funcionarios**

Como venimos diciendo, la reforma prevé un aumento ostensible en la cantidad de tribunales con competencia en el área penal. Según se observa en el siguiente cuadro, el sistema contará cuando esté en régimen con 413 jueces de garantía que se desempeñarán en 151 juzgados (93 especializados y 58 de competencia común), además de 396 jueces orales en lo penal radicados en 44 tribunales.

**Cuadro N° 4**  
**Dotación de jueces y número de tribunales penales**  
**FUENTE: COT**

Región	Jueces Orales en lo Penal	Tribunales Orales en lo Penal	Jueces de Garantía	Juzgados de Garantía Especializados	Juzgados de Garantía Mixtos
<b>I</b>	15	2	11	2	1
<b>II</b>	12	2	13	3	2
<b>III</b>	9	1	10	3	3
<b>IV</b>	12	2	13	5	3
<b>V</b>	42	6	38	12	4
<b>VI</b>	18	2	17	6	4
<b>VII</b>	21	4	20	8	3
<b>VIII</b>	36	4	48	12	14
<b>IX</b>	15	3	22	8	7
<b>X</b>	21	4	28	9	11
<b>XI</b>	3	1	6	1	4
<b>XII</b>	6	1	6	1	2
<b>RM</b>	186	12	185	23	0
<b>TOTAL</b>	<b>396</b>	<b>44</b>	<b>417</b>	<b>93</b>	<b>58</b>

Los criterios para llegar a esta dotación de tribunales, producto del estudio encargado a la Universidad Católica de Valparaíso la que elaboró un modelo matemático al efecto, fueron los siguientes:

- La demanda por justicia debe ser siempre satisfecha
- La localización y número de los tribunales deben ser óptimos desde la perspectiva de instalación, operación y ampliación, y del costo total de desplazamiento de las personas
- La distancia a recorrer para acceder al tribunal correspondiente debe ser similar a lo largo del país.
- Los tribunales deben tener una carga de trabajo proporcional a su capacidad de atención y relativamente homogénea en cada una de ellas.
- Los tribunales no deben cambiar su ubicación geográfica durante el horizonte de planificación.
- Todas las causas que se generen en una región deben ser atendidas en la misma zona.

Estos criterios se vieron en alguna medida alterados durante la discusión parlamentaria al COT, donde, por una parte, se redujo el número de juzgados de garantía especializados de 146 a 93, concentrándose más éstos, se aumentó el número de juzgados de garantía mixtos de 51 a 58 y se aumentó el número de juzgados orales en lo penal de 35 a 44. El número total de jueces con competencia en lo penal aumentó en la reforma aprobada por el Parlamento, en relación al mensaje del Ejecutivo, en 17.

En el cuadro que sigue se contiene la cantidad de funcionarios administrativos por tipo de cargo que, de acuerdo al diseño original, integran los juzgados de garantía y tribunales orales en lo penal.

**Cuadro N° 5**  
**Funcionarios administrativos de los tribunales con competencia penal**  
**FUENTE: Ministerio de Justicia**

<b>FUNCIONARIOS</b>	<b>JUZGADOS DE GARANTÍA</b>	<b>TRIBUNALES ORALES EN LO PENAL</b>
Administrador General	94	35
Subadministrador	15	17
Encargado de Sala	158	72
Ayudante de audiencia	158	89
Encargado de Actas –administrativo 1º-	265	126
Jefe Unidad de Administración de Causas	60	32
Encargado de causas –administrativo 1º-	25	12
Encargado de causas –administrativo 2º-	13	0
Encargado informático	109	35
Jefe Unidad de Atención de Público	25	32
Encargado de atención de público –administra. 1º-	96	37
Encargado de atención de público –administra. 2º-	25	12
Encargado de atención de público –administra. 3º-	15	12
Secretaria	127	72
Telefonista	15	12
Jefe Unidad de Servicios	45	32
Encargado Contable –administrativo 1º-	3	12
Bodeguero	25	32
Auxiliar	97	47
Jefe Unidad de Testigos y Peritos	0	35
Encargado de testigos –administrativo 1º-	0	35
Encargado de testigos –administrativo 1º-	0	17
Encargado de testigos –administrativo 1º-	0	17
<b>TOTAL</b>	<b>1370</b>	<b>718</b>

Estas cantidades deberán adaptarse en función de los cambios introducidos durante la tramitación legislativa de las reformas al COT que, como hemos dicho, elevaron la cantidad de miembros del escalafón secundario y de empleados a un total de 873 en los Orales en lo Penal. La reforma al COT establece la planta de cada tribunal y, en una disposición distinta, el grado que le corresponde a cada funcionario dentro de la escala de sueldos del Poder Judicial. Pero no establece el COT cómo se va a distribuir el número grueso de funcionarios que le asigna a cada tribunal entre los distintos cargos a que estos pueden ser asignados.

En los cuadros que siguen se contienen el número de funcionarios que se contemplan para los juzgados de garantía y tribunales orales en lo penal.

**Cuadro N° 6**  
**Funcionarios de los Juzgados de Garantía Especializados**

Fuente: COT

NÚMERO DE JUECES POR JUZGADO	TOTAL DE JUZGADOS EN ESA CATEGORÍA	TOTAL DE JUECES	TOTAL ESCALAFÓN SECUNDARIO	TOTAL ESCALAFÓN EMPLEADOS	TOTAL FUNCIONARIOS
1	31	31	31	217	279
2	16	32	32	128	192
3	9	27	27	72	126
4	12	48	36	132	216
5	3	15	12	42	69
6	5	30	20	80	130
7	4	28	16	76	120
8	5	40	25	115	180
9	2	18	10	48	76
10	1	10	5	28	43
12	1	12	5	33	50
15	2	30	10	76	116
17	2	34	10	84	128
<b>TOTAL</b>		<b>355</b>	<b>239</b>	<b>1.131</b>	<b>1.725</b>

**Cuadro N° 7**  
**Funcionarios de los Tribunales Orales en lo Penal**  
Fuente: COT

NÚMERO DE JUECES POR TRIBUNAL	TOTAL DE TRIBUNALES EN ESA CATEGORÍA	TOTAL DE JUECES	TOTAL ESCALAFÓN SECUNDARIO	TOTAL ESCALAFÓN EMPLEADOS	TOTAL FUNCIONARIOS
3	9	27	18	72	117
6	17	102	85	187	374
9	7	63	35	98	196
12	3	36	18	54	108
15	1	15	6	27	48
18	3	54	18	87	159
21	1	21	6	33	60
24	1	24	6	35	65
27	2	54	12	76	142
<b>TOTAL</b>		<b>396</b>	<b>204</b>	<b>669</b>	<b>1269</b>

## 2. Organigrama de los juzgados de garantía y de los tribunales orales en lo penal

La organización de los tribunales con competencia penal pasa por una muy explícita diferenciación entre las funciones administrativas y las jurisdiccionales. La línea jurisdiccional corre en paralelo a la administrativa, tanto en cuanto a sus jerarquías como en la dinámica de trabajo. De tal modo que los funcionarios administrativos dependen de un jefe situado en la línea administrativa y no en la línea jurisdiccional y las decisiones administrativas son tomadas dentro de esa línea y no por la jurisdiccional.

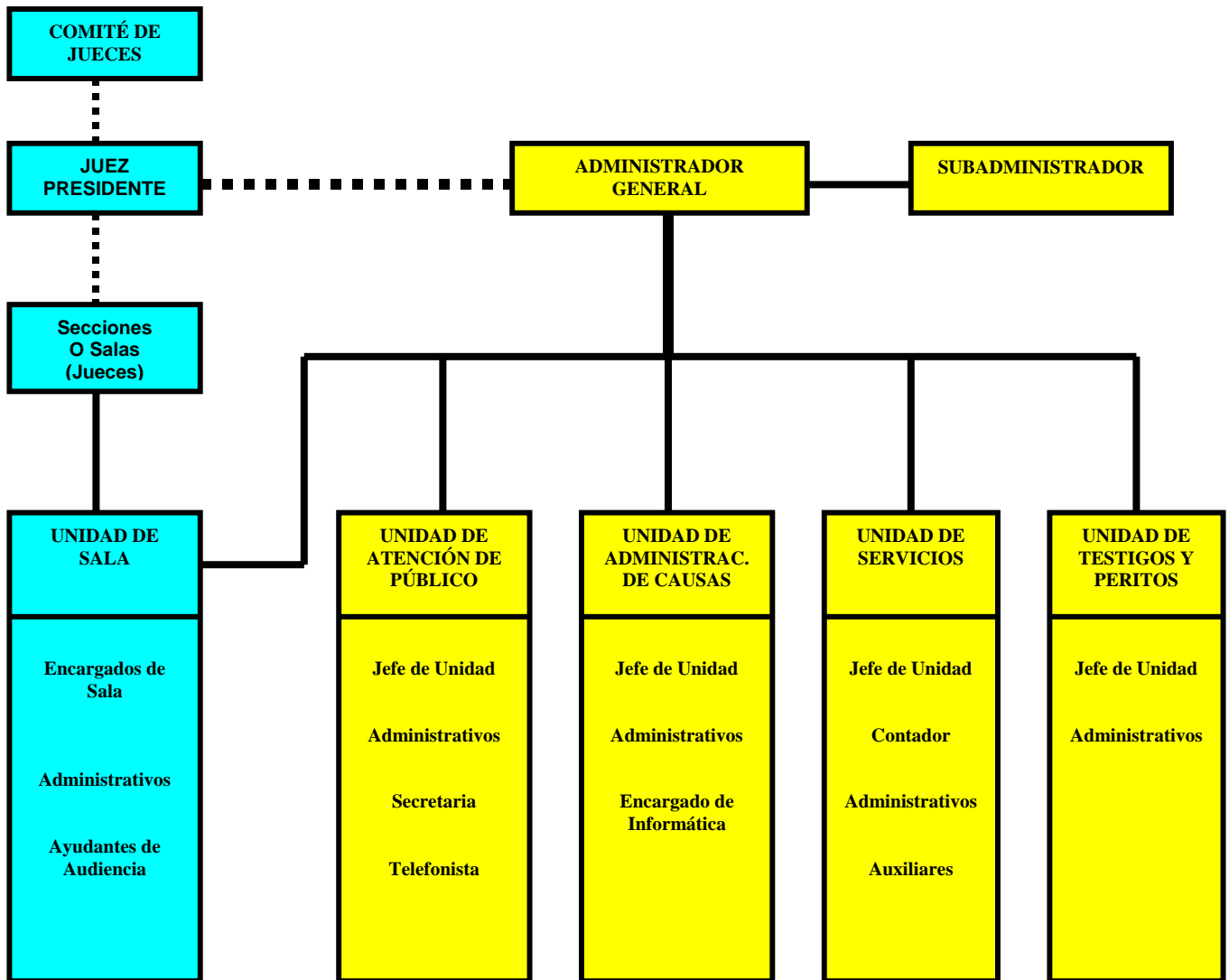
Ciertamente estas directrices generales presentan excepciones. Las más importante ya han sido vistas y están constituidas por las competencias que en materias administrativas poseen tanto el Comité de Jueces como el Juez Presidente, las cuales se extienden tanto a la fijación de políticas generales en términos de administración del tribunal, como a la adopción de ciertas decisiones críticas en relación con el personal que labora en el mismo. Sin embargo, estas competencias no le permiten ni al uno ni al otro inmiscuirse en la conducción diaria del tribunal, por ejemplo, asignando carga de trabajo a los empleados y dándoles órdenes directas, tarea que corresponde exclusivamente al Administrador o, en su caso, a los Jefes de las Unidades.

Si no lo pueden hacer ni el Juez Presidente ni los miembros del Comité, con mayor razón tampoco lo pueden hacer los restantes jueces del tribunal. La relación de éstos con la administración se limita simplemente a encargar la práctica de las diligencias administrativas que requieran. Es resorte de la administración decidir quién, cuándo y cómo se satisface dicha petición. Por supuesto, si un Juez queda disconforme con el servicio recibido puede hacer valer tal situación ante el Juez Presidente, lo que puede llegar a justificar la adopción de medidas e incluso sanciones contra los responsables. Los únicos funcionarios que pueden recibir órdenes directas de los jueces son los que integran la llamada Unidad de Sala, constituida precisamente para brindarles los servicios que en forma más cotidiana y directa requieren.

En lo que respecta a la línea administrativa, cada una de las Unidades en que se divide está compuesta por un Jefe de Unidad, quién es un profesional o un técnico en la materia, y un conjunto variable de funcionarios. Algunos de estos funcionarios son simples administrativos, y por lo tanto deben reunir los mismos requisitos genéricos que hoy deben reunir los funcionarios judiciales. Otros son técnicos, por lo cual el perfil de sus cargos define con precisión los conocimientos y habilidades específicos que deben reunir para poder desempeñarlos, los que deben entonces agregarse a los requisitos genéricos para ser funcionarios judiciales.

A continuación se contiene un organigrama general de un Tribunal Penal. La única diferencia que presenta, en cuanto a este organigrama, un juzgado de garantía de un tribunal oral en lo penal, es que en el primero los jueces se agrupan en secciones (que, como hemos visto, no alteran su calidad de jueces unipersonales) y no en salas, y que, en el caso de los primeros, no existe la Unidad de Testigos y Peritos.

**Ilustración 1**  
**Organigrama de los Tribunales con Competencia Penal**



Las funciones que deben asumir cada una de las unidades administrativas, son las siguientes:

- a. Unidad de atención al público: A la cual le corresponde, según el artículo 25 N°2 del COT, “otorgar una adecuada atención, orientación e información al público que concurra al juzgado o tribunal, especialmente a la víctima, al defensor y al imputado, recibir la información que éstos entreguen y manejar la correspondencia del juzgado o tribunal”
- b. Unidad de servicios: Ella debe reunir, según el artículo 25 N°3 del COT, “las labores de soporte técnico de la red computacional del juzgado o tribunal, de contabilidad y de

apoyo a la actividad administrativa del juzgado o tribunal, y la coordinación y abastecimiento de todas las necesidades físicas y materiales para la realización de las audiencias”.

- c. Unidad de administración de causas: es la encargada de “desarrollar toda la labor relativa al manejo de causas y de registros del proceso penal en el juzgado o tribunal, incluidas las relativas al manejo de las fechas y salas para las audiencias; el archivo judicial básico, al ingreso y al 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 juzgado o tribunal, y a las estadísticas básicas del juzgado o tribunal” (art. 25 N° 4 COT).
- d. Unidad de Apoyo a Testigos y Peritos: “destinada a brindar adecuada y rápida atención, información y orientación a los testigos y peritos citados a declarar en el transcurso de un juicio oral” (art. 25 N° 5). Sólo existe en los Juzgados en lo Penal
- e. Unidad de Sala: la cual debe apoyar directamente la realización de las audiencias (art. 25 N°1 COT)

La determinación de las unidades administrativas con que contará cada juzgado y tribunal corresponderá a la CAPJ (art. 26 COT), lo que implica que en los tribunales más pequeños podrán fundirse en una sólo unidad las funciones de varias de ellas.

### **3. Cargos y ubicación en el escalafón**

La distinción que en el sistema penal se hace entre jueces de garantía y jueces orales en lo penal no conlleva modificación alguna en el lugar que esos jueces ocupan en el escalafón primario del Poder Judicial. La categoría en que se sitúan tales jueces sigue dependiendo del lugar de asiento del tribunal: de ciudad asiento de Corte de Apelaciones, ciudad capital de provincial, de comuna o agrupación de comunas. De suyo no existe ninguna diferencia jerárquica entre los jueces orales y los de garantía.

Respecto a los profesionales administrativos que se incorporan a la estructura judicial: los Administradores, Subadministradores y Jefes de Unidades, el Código Orgánico de Tribunales los sitúa, siguiendo la misma lógica empleada con otros profesionales, en el escalafón secundario, creándose al efecto una nueva tercera serie nueva con cinco categorías, dentro de las cuales estos funcionarios podrán hacer carrera (artículos 269 y 288 del COT).

Al escalafón de empleados de secretaría se incorporan los siguientes cargos (art. 292 COT):

- Encargados de sala
- Administrativos primeros

- Administrativos segundos
- Administrativos terceros
- Ayudantes de audiencia
- Telefonista
- Secretaria ejecutiva

Dentro de éstos, el cargo que implica una mayor innovación es el de los Encargados de Sala. Son funcionarios absolutamente claves para el funcionamiento del sistema, sin perjuicio de no tener bajo su responsabilidad el desarrollo directo de ninguna de las tareas de éste. El rol del Encargado viene a suplir un defecto común en instituciones organizadas de la forma como pasan a serlo ahora los tribunales, en donde existe una clara diferenciación y especialización del trabajo. En ellas es común que, al estar las funciones muy divididas, sea difícil responsabilizar a una persona en concreto por el producto final que la organización como un todo debe entregar. En el caso del sistema penal, el producto es la realización de una audiencia (con la consiguiente resolución que es fruto de ella). En su realización intervienen los integrantes de todas las Unidades. Si las audiencias no pueden llevarse a cabo será muy probablemente por culpas compartidas o difíciles de determinar: quien tenía que hacer las citaciones no las hizo en tiempo y forma, ya sea porque no realizó bien su trabajo o porque no se le avisó ello en el momento oportuno. Pues bien, la función del Encargado de Sala –tal como la de un Ejecutivo de Cuentas en un Banco- es hacerse responsable por el producto final. De él no depende ninguno de los trabajos específicos que se requieren para que la audiencia pueda llevarse a cabo: no hace las notificaciones, no prepara la sala, etc., pero es su responsabilidad que la audiencia efectivamente se haga, para lo cual debe instar y preocuparse porque quien tenga que hacer la notificación efectivamente lo haga; quien tenga que preparar la sala, realmente lo haga, etc. Él es el responsable si esa audiencia fracasa, sin perjuicio de las responsabilidades parciales que también haya.

## V.- ESQUEMA DE FUNCIONAMIENTO DE LOS TRIBUNALES

### 1. Funcionamiento de un Juzgado de Garantía

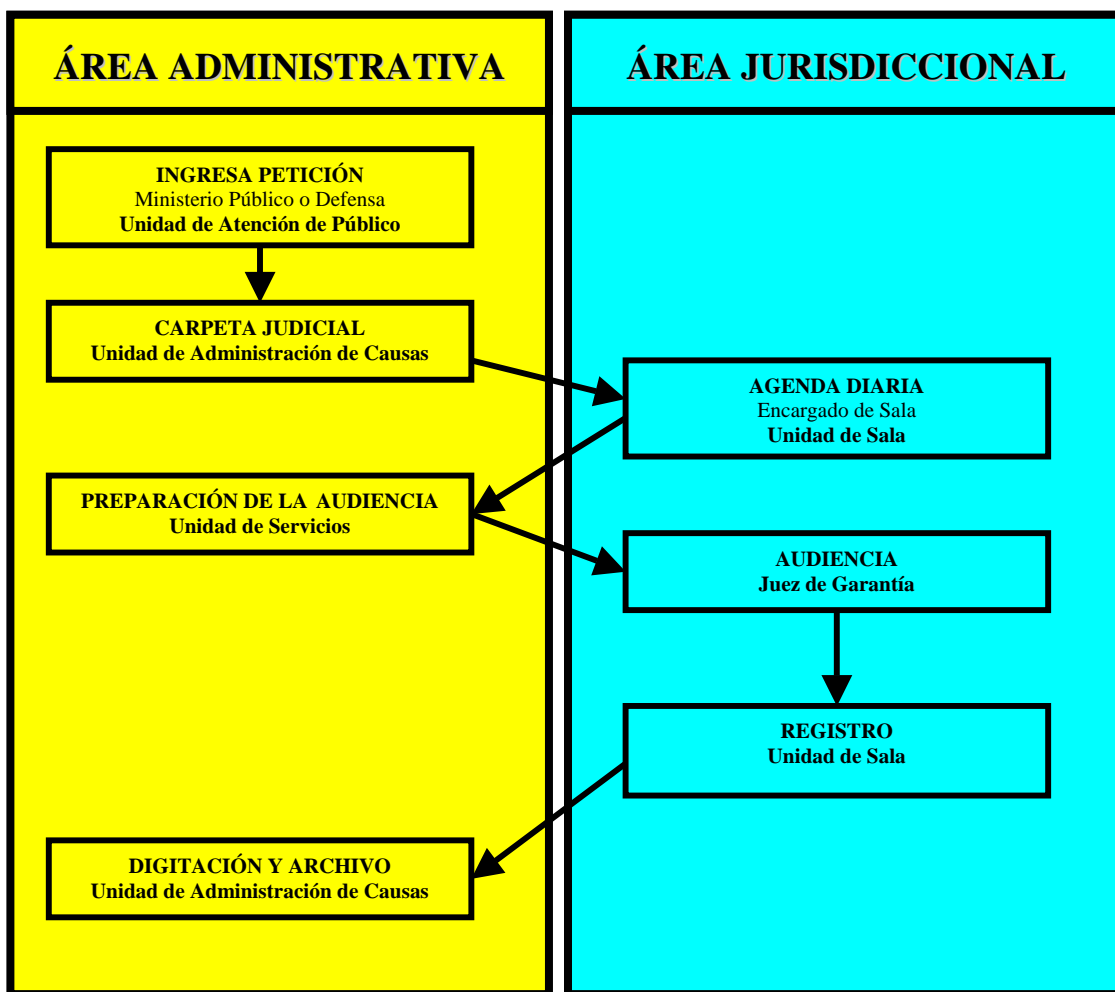
El funcionamiento ordinario de estos juzgados será, resumidamente, el siguiente: cada vez que se formule una petición (generalmente por el Ministerio Público o la defensa), ella será recibida en la Unidad de Atención de Público, la que deberá remitirla a la de Administración de Causas para formar la carpeta judicial o agregarla a la ya existente, si no es la primera gestión en ese asunto. Este trámite se hará computacionalmente, lo que permitirá su distribución automática, de acuerdo a los criterios preestablecidos para el tribunal y permitirá que la información del asunto quede registrada en el sistema. El número asignado a la carpeta -que debiera ser el mismo que, a su vez, emplea el Ministerio Público- le seguirá durante toda su existencia (en esa y en gestiones futuras), en adelante el sistema automáticamente incorporará la información ya ingresada a las posteriores peticiones: número, individualización de la víctima, imputado, abogados, etc.



Esta misma Unidad enviará los antecedentes a la Sala correspondiente, en donde el Encargado de Sala procederá a incluir la audiencia correspondiente dentro de la agenda del Juez al que le corresponda conocerla. El Encargado velará porque se practiquen las notificaciones correspondientes y que el día de la audiencia se cuente con los requerimientos materiales para la realización de la audiencia, contactándose al respecto con las unidades pertinentes. Verificada la audiencia, la resolución será estampada directamente por el juez o por un funcionario en un formulario preimpreso, el cual será conducido, junto a la carpeta, por el Ayudante de Audiencia a la Unidad de Administración de Causas para que procedan a su digitación y al archivo de los antecedentes.<sup>12</sup>

El diagrama siguiente sintetiza gráficamente los pasos antes reseñados:

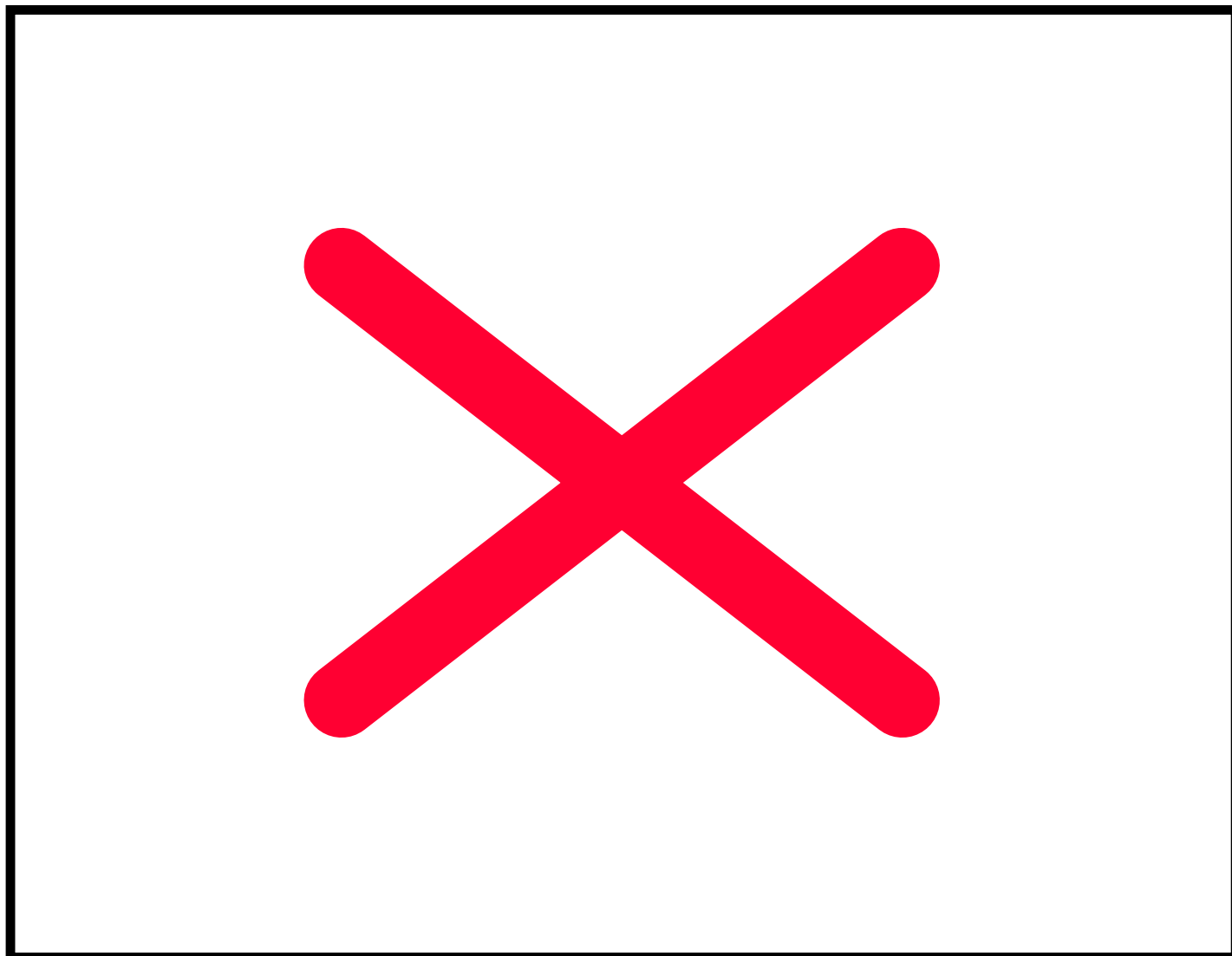
**Ilustración 2**  
**Diagrama de Funcionamiento de un Juzgado de Garantía**



<sup>12</sup> Una alternativa de común ocurrencia, iniciada ya la tramitación de la causa, es que en una audiencia se fije la fecha de la próxima, practicándose ahí mismo las notificaciones correspondientes.

Una visión completa de la dinámica que seguirá una causa en el sistema procesal penal es la que se contiene en el siguiente diagrama, el cual es una impresión de una de las imágenes entregadas por el modelo de simulación computacional al que ya antes nos hemos referido:

**Ilustración 3**  
**Modelo de Simulación Computacional de la Reforma Procesal Penal<sup>13</sup>**  
**Fuente: Fundación Paz Ciudadana**



---

<sup>13</sup>

Las cifras son meramente ilustrativas, pues sólo corresponden a un escenario elegido aleatoriamente.

## 2. Funcionamiento de un Tribunal Oral en lo Penal

En general es similar al que acabamos de describir para los juzgados de garantía, con algunas diferencias. La más importante es la existencia en este caso, tal como ya se dijo, de la Unidad de Apoyo a Testigos y Peritos. Adicionalmente, se incorpora el cargo de Juez Presidente de cada una de las Salas, cuya misión es la de preparar la audiencia oral, conducir el debate y resolver los incidentes que durante su desarrollo se generen.<sup>14</sup>

Al ser estos tribunales colegiados, el COT se preocupa de regular la forma como deben arribar a las decisiones, siguiendo con tal fin las reglas de los acuerdos en las Cortes de Apelaciones (Art. 19 COT).

Una descripción, también sintética, de la dinámica de un juicio oral indica que éste comienza su tramitación con el ingreso del auto de apertura del juicio oral elaborado por el Juez de Garantía. Lo recibe la Unidad de Atención de Público quien se lo hace llegar a la de Administración de Causas, para el consiguiente registro y distribución. En la Sala debe ser recepcionado por el Encargado de Sala, quien debe entregárselo al Juez que deberá presidir la audiencia, el que fijará fecha para el debate y ordenará citar a los testigos. El expediente será devuelto por el Ayudante de Audiencia a la Unidad de Administración de Causas para la digitación de las resoluciones y proceder a realizar las notificaciones y citaciones pertinentes. Posteriormente, se realizará el debate, para lo que serán enviados los antecedentes a la Sala, quien los devolverá una vez concluido a la Unidad de Administración de Expedientes vía el Ayudante de Audiencia.

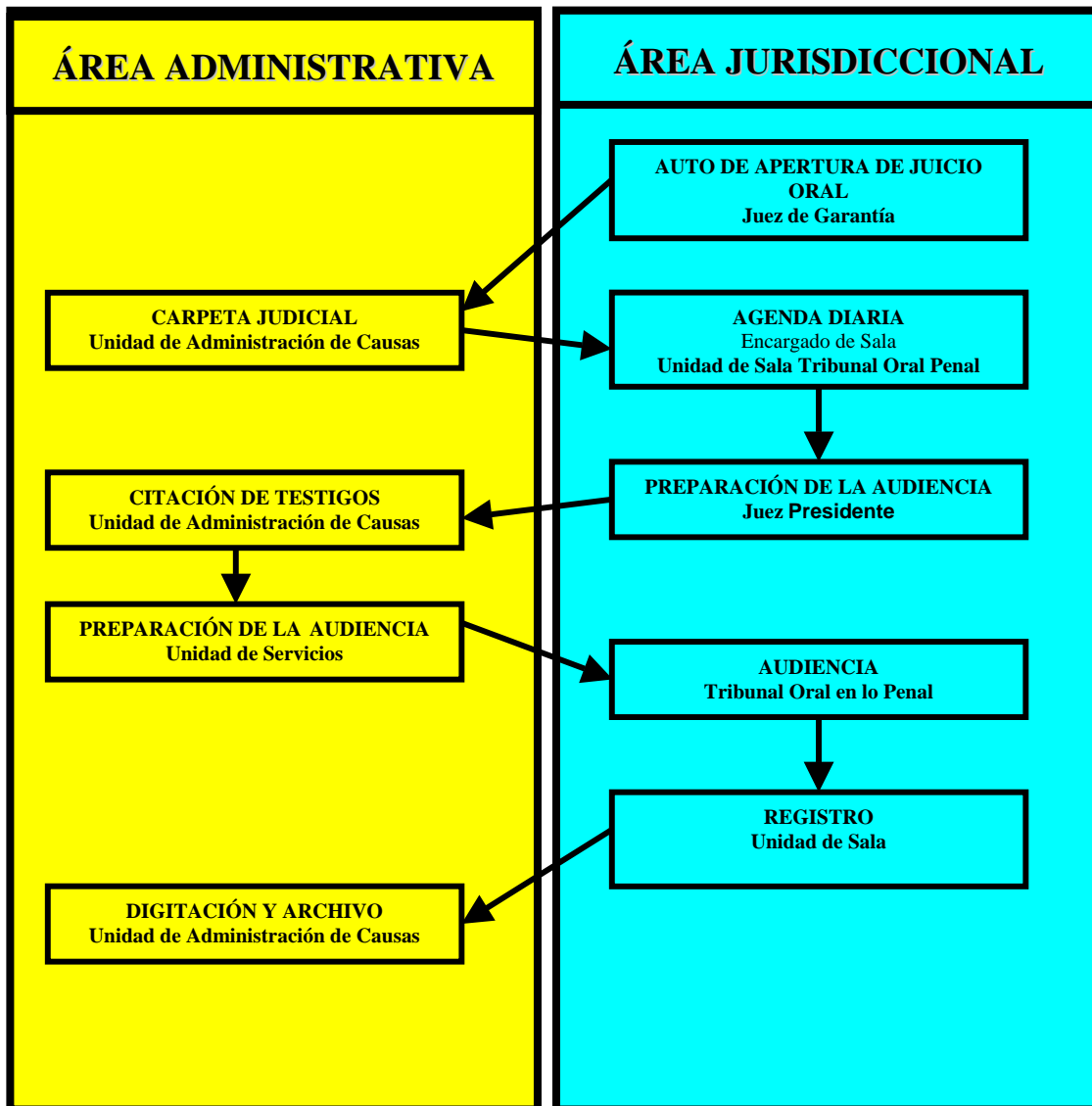
El registro de la audiencia será de responsabilidad de un Administrativo de la Unidad de Sala y la modalidad específica en que éste se practique dependerá del tipo de juicio y de los implementos materiales con que al efecto cuente el tribunal. El CPP dispone que el registro del juicio oral debe ser íntegro (art. 41 CPP).

El diagrama siguiente sintetiza gráficamente los pasos antes reseñados:

---

<sup>14</sup> En la reforma al COT nada se dice sobre cómo se designa al Presidente de Sala y si se tratará o no de un cargo permanente o transitorio.

**Ilustración 4**  
**Diagrama de funcionamiento de un tribunal oral en lo penal**



## VI.- TRANSICION E IMPLEMENTACION

Tal como lo dispone la reforma a la Constitución que introdujo el Ministerio Público, el nuevo sistema procesal penal no se aplica inmediatamente a todos los asuntos penales del país, contemplándose un período de transición en el cual coexistirá este sistema con el anterior. De tal manera que las causas que comenzaron a ser conocidas bajo el antiguo procedimiento no serán traspasadas al nuevo, evitándose así confusiones.

Como lo dispone el artículo 4° transitorio de la Ley N° 19.640, Orgánica del Ministerio Público y ratifican los artículos 484 del CPP y 7° transitorio de la Ley 19.665, el nuevo sistema se irá aplicando sucesivamente gradualmente en las siguientes etapas:

- Regiones IV y IX, a partir del 16 de diciembre del 2.000
- Regiones II, III y VII, a partir del 16 de octubre del 2.001
- Región Metropolitana, a partir del 16 de octubre del 2.002
- Regiones I, V, VIII, X, XI y XII, a partir del 16 de octubre del 2.003

Los nuevos tribunales deben instalarse con a lo menos 30 días de anticipación de la entrada en vigencia de la reforma en la respectiva región (art. 1° transitorio Ley 19.665). La designación de su personal se someterá a las siguientes normas:

a) Los jueces de los antiguos juzgados del crimen, o de los juzgados de competencia común que desaparecerán con la reforma, pueden optar a los cargos de jueces orales en lo penal o de garantía dentro de su mismo territorio jurisdiccional. Si nada dijeren antes de los 300 días previos a la entrada en vigencia de la reforma, se convertirán automáticamente en jueces de garantía. La asignación a un juzgado específico y la oportunidad en que comenzarán a ejercer sus cargos los jueces que opten por el nuevo sistema, será decidida por las Cortes de Apelaciones respectivas.

b) Los cargos de jueces que no se llenen con el procedimiento anterior serán proveídos mediante el procedimiento regular -sin perjuicio de exigirse haber aprobado un curso habilitante dictado por la Academia Judicial-, partiendo por los jueces orales en lo penal para seguir luego con los de garantía, con la salvedad que las Cortes podrán elaborar ternas simultáneas para cada uno de éstos. Las ternas para llenar los cargos de jueces orales en lo penal deben confeccionarse con 150 días de anticipación a la entrada en vigencia. El Presidente tiene 5 días para pronunciarse sobre las mismas.

Se les concede a los secretarios de los tribunales que se suprimirán, que hayan sido calificados en las dos primeras listas de mérito durante los dos últimos años, un derecho preferente para ser incluidos en las ternas para proveer los cargos de jueces en su misma jurisdicción. Si no fueron nombrados o no postularon a estos cargos, deberán ser destinados por la Corte de Apelaciones respectiva a un cargo de igual jerarquía en la misma jurisdicción. De no haberlo, la Corte Suprema los destinará al de la jurisdicción más próxima.

c) Los empleados de secretaría serán traspasados al nuevo sistema siempre que aprueben el examen habilitante que al efecto tomará la Academia Judicial<sup>15</sup>, con a lo menos 180 días de anticipación a la entrada en vigencia del nuevo sistema. Los empleados serán ordenados conforme a sus últimas calificaciones, antigüedad y nota en el examen, ponderados de la forma que determine la Corte Suprema. A partir de ese ranking se harán las designaciones.<sup>16</sup>

<sup>15</sup> A los que no lo aprueben se les asegura otro cargo similar en el Poder Judicial.

<sup>16</sup> En ningún caso el proceso de traspaso significará para los empleados pérdida ni de antigüedad, ni de grado en el escalafón, ni disminución en sus remuneraciones.

Las normas antes reseñadas dan cuenta de un proceso de traspaso de empleados de un sistema al otro bastante amplio. La intención alguna vez manifestada de aplicar criterios técnicos y competitivos en la selección del personal para el nuevo quedó relegada frente a un reconocimiento bastante generoso de derechos adquiridos. Se les reconoce a los actuales empleados –al igual que lo ya dicho para los secretarios- un derecho preferente para ser incluidos en las ternas. Incluso se les reconoce a tales derechos un estatus superior a los propios perfiles de cargos que han sido definidos para los nuevos cargos, pues se acepta que los actuales oficiales primeros de juzgados de asiento de Corte, con más de cinco años de servicios, puedan ocupar los cargos de jefes de unidades de juzgados de garantía, sin tener que cumplir para ello con los requisitos de calificación profesional o técnica que se exigen para los mismos.

En lo que guarda relación con la suerte de los juzgados competentes en el antiguo sistema, debe tenerse presente que las causas antiguas irán concluyendo en el tiempo y a esos juzgados no ingresarán nuevos asuntos criminales, con lo cual los juzgados de letras concluirán con su competencia penal, manteniéndola exclusivamente en las restantes materias, previéndose además el cierre de algunos de ellos y de los juzgados especializados en lo criminal, conforme a las siguientes disposiciones:

- a) Los juzgados de letras que se suprimen con la reforma<sup>17</sup> deben cerrarse a los seis meses de entrada en vigencia del nuevo Código en la respectiva región, o antes si la Corte de Apelaciones respectiva, atendiendo la carga de trabajo del tribunal, así lo decide. Las causas pendientes serán distribuidas por la Corte entre los juzgados de letras de la misma jurisdicción, los que se entenderán sus continuadores legales. Para decidir el momento del cierre (art. 4° transitorio Ley 19.665).
- b) Los juzgados del crimen que se suprimen,<sup>18</sup> se cerrarán, una vez en vigencia la reforma en la región, en la oportunidad que determine la Corte de Apelaciones respectiva,<sup>19</sup> atendiendo la carga de trabajo pendiente del juzgado (art. 5° transitorio Ley 19.665). Las causas pendientes serán distribuidas por la Corte entre los juzgados del crimen que continúen en funciones, los que se entenderán sus continuadores legales. Para decidir el momento del cierre. Las Cortes deberán seguir los siguientes criterios orientadores:

---

<sup>17</sup> Los siguientes son los juzgados de letras que se suprimen (art. 10 inc. 2° COT):

- 4° de Iquique
- 2° de Santa Cruz
- 2° de Rengo
- 3° de Linares
- 2° de San Carlos
- 2° de Angol
- 4° de Osorno
- 2° de Puerto Varas
- 4° de Punta Arenas
- 3° de San Bernardo
- 2° de Melipilla

<sup>18</sup> Se suprimen con la reforma todos los actuales juzgados especializados del crimen, los que son reemplazados por los nuevos juzgados de garantía o tribunales orales en lo penal (art. 10 inc. 1° COT).

<sup>19</sup> Éstas deberán determinar también el período por el cual deberán permanecer en sus cargos los jueces, secretarios y empleados de esos juzgados.

- Se suprimirán los juzgados cuando reduzcan en un 50% su porcentaje de causas pendientes cuando concluyó el antiguo sistema
- En todo caso, al término del primer año de vigencia de la reforma deberán suprimirse los juzgados del crimen con numeración impar.
- Al término del segundo año en vigencia de la reforma en una determinada Región deberán suprimirse sus juzgados del crimen, salvo uno que seguirá con el conocimiento de todas las causas del viejo sistema hasta su conclusión.

Se prevé, por último, la creación de una Comisión de Coordinación de la Reforma Procesal Penal como instancia de diálogo interinstitucional entre el Poder Judicial, el Ministerio Público, la Defensoría Penal Pública y el Ministerio de Justicia, a efectos de facilitar el proceso de implementación. Sus funciones principales serán las de realizar estudios y proposiciones técnicas que faciliten la puesta en marcha del nuevo sistema y la acción mancomunada con tal fin de las instituciones involucradas, así como el seguimiento y evaluación de todo ese proceso.

La Comisión cuenta con un nivel directivo y uno ejecutivo. El primero estará integrado por el Ministerio de Justicia, que la preside, el Presidente de la Corte Suprema, el Fiscal Nacional, un Ministro de la Corte Suprema elegido por el pleno, el Presidente del Colegio de Abogados, un Fiscal Regional elegido por el Consejo del Ministerio Público y el Subsecretario de Justicia. El nivel ejecutivo estará a cargo de un Secretario Ejecutivo, con la responsabilidad de dirigir al personal asignado.

## VII.- CONCLUSIONES

Llama la atención, como decíamos en un comienzo, que, pese a la radicalidad de estos cambios y su enorme importancia para que las modificaciones sustantivas que se propone la reforma puedan realmente materializarse, el nivel de conocimiento de los mismos es aun muy precario, restando incluso en muchos aspectos completar los desarrollos técnicos que permitirán su efectiva implementación.

Es cierto que algunos de los objetivos modernizadores que esta reforma encarna ya se han ido, poco a poco, escuchando y, en parte, asimilándose dentro de la esfera judicial, pero también lo es que hay otros que aun son fuertemente resistidos y hasta combatidos. La propia idea de que la gestión debe ocupar un espacio propio y con cierta autonomía frente a lo judicial, no es para nada pacífica.

Ello nos permite sostener que el trabajo futuro en torno a la reforma se juega básicamente en el ámbito de la gestión. La implementación de la reforma, que es la tarea que se avecina, es principalmente un desafío de gestión. Ésta dependerá, en buena medida, de la forma cómo los nuevos criterios de funcionamiento de los tribunales sean asimilados por los funcionarios judiciales y adaptados a la cultura en que están inmersos.

Lograr permear la cultura organizacional con esta nueva forma de funcionamiento es realmente el objetivo principal, pues son los jueces y demás funcionarios judiciales los encargados de precisar a los criterios organizacionales antes expuestos llevándolos a la realidad cotidiana de sus organizaciones. La lectura que ellos hagan de los mismos es vital porque por más perfecto que sea el desarrollo de los modelos de gestión, ésta en definitiva siempre dependerá de las decisiones cotidianas que cada uno de los actores vayan tomando. Estas decisiones pueden o no ser congruentes con el modelo. Para que lo sean no basta con conocerlo a cabalidad, lo que ciertamente ya es un requisito importante, pero es aún más determinante el que aquellos que deban hacerlo compartan los objetivos y las directrices sobre los cuales ha sido construido.

La etapa que se avecina no sólo importa un cambio en los énfasis de la reforma, sino también un traslado del impulso modernizador, el que hasta la fecha había estado situado en forma externa al Poder Judicial -en el Ministerio de Justicia principalmente y, en una medida menor, en el Poder Legislativo-, para pasar a ser responsabilidad directa de las instituciones involucradas: los tribunales y el Ministerio Público y, en un futuro próximo, la defensa pública.

Está por verse en qué medida los tribunales adoptan realmente el modelo que se ha descrito y cuánto de él se pierde en las ineludibles transacciones que un proceso de cambios importa.