



PODER JUDICIAL
R E P U B L I C A D E C H I L E

Departamento de Desarrollo Institucional
Corporación Administrativa del Poder Judicial

Índice de Calidad de la Justicia

Poder Judicial

iPJUD

Departamento de Desarrollo Institucional

Marzo de 2012

V1.1

Tabla de Contenido

1.0.	Presentación	2
2.0.	Introducción	4
2.1.	Objeto	4
2.2.	Antecedentes	5
2.3.	Fuentes de Información	6
3.0.	Marco Metodológico	7
3.1.	Definición de Índice	7
3.2.	Metodología de Cálculo	8
3.3.	Estructura del Índice	9
4.0.	Dimensiones del iPJUD	13
4.1.	Acceso a la Justicia	13
4.2.	Fortalecimiento Institucional	14
4.3.	Eficiencia, Eficacia y Efectividad	16
4.4.	Ejecución de la Sentencia	18
4.5.	Transparencia y Difusión	19
4.6.	Procedimientos y Garantías	20
4.7.	Percepción y Participación	22
4.8.	Derechos de las Personas y Sustentabilidad	23
5.0.	Fase de Pre-Test	25
6.0.	Fase de Implementación y Formulación de Línea Base	26
7.0.	Fase de Evaluación y Seguimiento	27
8.0.	Prospectivas	28
9.0.	Bibliografía	29

1.0. Presentación

La historia se ha desarrollado en una constante lucha del hombre por el reconocimiento de su dignidad. Hoy es un hecho pacífico que la evolución del hombre, la humanidad entera se ve concentrada en cada persona. Cuando cristalizamos aspiraciones que hacen efectivos derechos y garantías, estamos sirviendo a la sociedad en su conjunto. De esta forma el derecho a la justicia, entendido como el derecho a la verdad, a un amparo efectivo y a la aplicación sustancial del ordenamiento jurídico, corresponde promoverlo y destacarlo. Debe conjugarse el acceso a la justicia con procedimientos expeditos, para llegar a una decisión pronta, oportuna y de calidad.

El Poder Judicial de Chile inicia un proyecto que tiende a reflejar en una medición el comportamiento de múltiples variables en relación a la justicia, el cual pondrá de manifiesto, de la manera más amplia posible el estado en que se encuentra en un momento determinado. Para ello se efectuaron estudios en el ámbito nacional e internacional, optando por expresar en porcentajes las mediciones que se efectúen. Se integrarán los más variados aspectos que inciden en la administración de justicia, tanto aquellos que derivan de la situación del país, como los que provienen de la gestión del propio Poder Judicial, que se coordinarán con la percepción de los usuarios del sistema.

Una medición de parte de la autoridad misma, con una amplia gama de indicadores, agrupados y ponderados conforme a métodos científicos de asociación, con difusión pública de cada uno, garantiza tanto la transparencia como la integridad de la muestra.

La política de estabilidad en el cambio, que se deriva de la mejora continua, permitirá corregir cualquier desviación en la medición, la cual, en todo caso, entrega los insumos para que a los usuarios les sea posible efectuar sus propias mediciones en los temas particulares que les interesen.

Esta herramienta pretende mostrar, en la forma más amplia posible, la valoración del ejercicio de la función jurisdiccional, conforme a los estándares que actualmente es esperable exigirle.

Llamamos a observar este índice y formular las contribuciones que se estime relevantes, con el objeto que todos podamos construir esta herramienta que ahora se presenta.

Sergio Muñoz Gajardo

Ministro de la Excm. Corte Suprema

Poder Judicial de Chileⁱ

ⁱ Este proyecto fue desarrollado en el Departamento de Desarrollo Institucional de la Corporación Administrativa del Poder Judicial, con la colaboración de Rodrigo Herrera M., Javiera Ascencio D., Diego Benavente L., Natalia De Azcuénaga C., Rossana Del Valle S., Carolina Inzunza M., Carlos Jones F., Enrique León B., María Alejandra Maira G., Nicolás Ortiz R., Giuliano Pesce H., Constanza Reyes S., Patricia Sepúlveda B. y Ricardo Tucas R.

2.0. Introducción

2.1. Objeto

Desde hace varios años se han implementado en el seno del Poder Judicial Chileno (PJUD) diferentes sistemas de medición de desempeño, orientados principalmente al control de la gestión y a la realización de labores determinadas como objetivos estratégicos de la organización.

En este contexto, el *Índice de Calidad de la Justicia del Poder Judicial* (iPJUD) nace como respuesta a la necesidad del PJUD de contar con herramientas que permitan evaluar cuantitativamente el desempeño en áreas consideradas de gran importancia para la administración de justicia, obteniendo así, una visión clara y global del estado de la calidad de la misma en nuestro país.

Esta herramienta enfoca su medición no sólo en acciones y labores internas del PJUD, sino también, incluye a los usuarios del sistema judicial y a la comunidad en general, considerando su percepción, participación y el respeto y cumplimiento de sus derechos y garantías constitucionales, al momento en que, de cualquier forma, entran en contacto con la labor jurisdiccional.

De esta manera, este Índice se enfoca en el análisis de aspectos tales como: el acceso a la justicia, la calidad de las decisiones judiciales, la transparencia y el acceso a la información, la eficiencia y eficacia, entre otros, con lo cual se busca obtener una panorámica clara al monitorear la calidad del sistema judicial de nuestro país, propendiendo al cumplimiento de estándares de excelencia y los principios legales y constitucionales.

2.2. Antecedentes

La creación de las áreas estratégicas o dimensiones del iPJUD no ha sido una elección arbitraria. En primer término, cabe destacar que esta tarea ha sido confiada a un grupo multidisciplinario de profesionales de distintos ámbitos del conocimiento y acción del PJUD, integrado por sociólogos, ingenieros y abogados.

Respecto a los antecedentes para la construcción del presente instrumento, el primer paso de la búsqueda se concretó a través de la realización de un benchmarkingⁱⁱ respecto de la modernización en Poderes Judiciales del extranjero. Este estudio tuvo por finalidad la búsqueda de iniciativas de innovación implementadas en otros sistemas judiciales y la identificación de los ámbitos transversales a ellos.

Al final de este proceso se determinó que las áreas mayormente potenciadas en los países estudiados giraban en torno a los siguientes elementos:

- Acceso.
- Transparencia.
- Participación.
- Formación.
- Sensibilización.
- Auto-cuidado.
- Credibilidad.
- Confianza.
- Vinculación internacional.
- Estandarización.
- Calidad de las sentencias.
- Definición de metodologías y/o planes estratégicos.

ⁱⁱ Anglismo que puede definirse como un proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en las organizaciones. Consiste en comparar aquellos bienes, servicios y metodologías que pertenecen a organizaciones que evidencian las mejores prácticas o sean líderes en el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento y aplicarlo.

En segundo término se procedió a analizar minuciosamente una cantidad apreciable de informes y estudios comparados, provenientes de diversos países, en los cuales se recogen aquellas áreas más relevantes que evalúan de mejor manera la calidad de la administración de la justicia, según el contexto del país de que se trate.

Finalmente, a partir del análisis cruzado de los resultados del benchmarking realizado y de los estudios e informes llevados a efecto en otros países, se obtuvo como conclusión el conjunto de dimensiones que dan cuerpo al presente Índice, las cuales fueron adaptadas al contexto nacional.

Para la determinación de cada dimensión se consideraron todas aquellas áreas de la calidad de la justicia "transversales" a toda realidad Jurisdiccional, es decir, todas aquellas que eran un "común denominador" en cada uno de los estudios examinados. No obstante, además de seleccionar las dimensiones, se realizaron reformulaciones y redefiniciones de ciertos aspectos atendido el contexto del país, y se incorporaron nuevas áreas de evaluación que no fueron consideradas en los estudios extranjeros.

2.3. Fuentes de Información

Los estudios, informes y documentos observados para la definición de las dimensiones del presente Índice proceden principalmente de España, Finlandia, Francia, Holanda, Italia, Luxemburgo, Portugal y Suecia en lo que a Europa se refiere, y de Argentina, Colombia, Costa Rica, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, República Dominicana, EE.UU. y nuestro país en lo referido a América.

Finalmente se revisaron publicaciones de centros de estudios internacionales como la Comisión Europea para la Eficacia de la Justicia (CEPEJ), y el Centro de Estudios de Justicia de las Américas (CEJA).

3.0. Marco Metodológico

A continuación se presenta el marco metodológico correspondiente al iPJUD. Este marco tiene por objetivo dar cuenta de los principales contenidos para la elaboración del índice. Para estos efectos, primero se define qué se entiende por un índice, para luego presentar la metodología de cálculo definida. Posteriormente se revisa la estructura del iPJUD, para luego entregar una definición de todas las dimensiones, grupos considerados y las fases del estudio, para finalizar con las perspectivas de futuro del trabajo realizado.

3.1. Definición de Índice

Según la definición de la Real Academia de la Lengua Española (RAE), la expresión "índice" se utiliza para denominar una cifra que pone en relación dos variables. Ahora bien, a lo largo del desarrollo de las ciencias sociales, esta expresión se ha complejizado, tomando nuevas semánticas.

En efecto, las ciencias sociales en la actualidad tienden hacia el análisis que permita evaluar realidades complejas, a través de mediciones unificadas con factores diversos y con niveles de injerencia variados. La necesidad de este tipo de métodos emerge a partir de una perspectiva holística de los fenómenos sociales, donde las causalidades directas son miradas cada vez con más sospecha, puesto que son incapaces de medir de manera fidedigna los distintos factores que influyen en el mundo social.

De esta forma, una definición más actual de índice sería: una herramienta de análisis unificado de un número indeterminado de indicadores, los cuales, a partir de un algoritmo matemático, entregan una cifra que evalúa la totalidad de ellos en su conjunto.

3.2. Metodología de Cálculo

La metodología está inspirada en el cálculo del Índice de Precios al Consumidor (IPC), con el cual el Instituto Nacional de Estadísticas de Chile (INE) realiza mediciones mensuales en todo tipo de organizaciones comerciales, respecto del precio de un grupo de artículos. A este grupo de productos se le llama "canasta". A cada uno de los artículos de la canasta se le asigna una ponderación, y la variación de su precio influye en el cálculo del resultado final de acuerdo a ese porcentaje.

En el caso del iPJUD se tienen indicadores cualitativos y cuantitativos agrupados y ponderados, los que ha su vez se valorizan en cada una de las dimensiones para determinar el resultado final del Índice.

Para efectos de los cálculos, se utiliza una perspectiva cuantitativa, donde se consideran tanto indicadores de gestión recolectados de los distintos sistemas informáticos, áreas y departamentos del PJUD, como de encuestas realizadas a lo largo del país a todos los actores que, de alguna forma, intervienen en el sistema de justicia.

Los indicadores de gestión, corresponden a todos aquellos valores elaborados y administrados al interior del PJUD, que evalúan tanto los procedimientos como la gestión institucional. La relevancia de este tipo de mediciones reside en que están compuestas de datos objetivos que presentan una visión fidedigna del funcionamiento de la organización en las áreas que contempla.

Por otro lado, las encuestas recopilan información respecto de la opinión que tienen las personas que participan en el funcionamiento del PJUD. La opinión de estos actores es relevante, en tanto en su conjunto permite tener distintas perspectivas acerca de las fortalezas y debilidades que tienen los distintos procesos que involucran la administración de justicia. Para efectos de este Índice, se definieron 6 tipos de actores relevantes: usuarios, Jueces, funcionarios (principalmente de Tribunales y de la Corporación Administrativa), abogados, expertos y administradores de Tribunales.

En último término, todos estos indicadores se traducen en cifras, las cuales son ponderadas según su nivel de relevancia, para luego ser incluidas dentro de grupos y posteriormente en dimensiones, las cuales también son ponderadas para luego incluirlas dentro de un algoritmo común que evalúa el funcionamiento del PJUD en su conjunto. A su vez, cada una de estas dimensiones tiene una meta, la cual indica el nivel de logro de cada una de ellas.

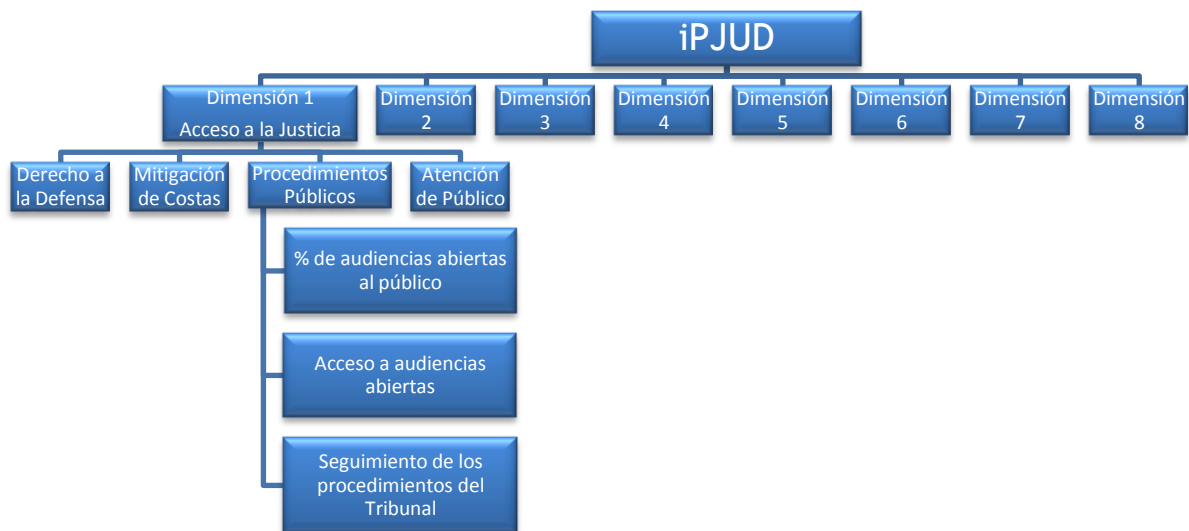
De esta forma, el iPJUD entrega una visión de conjunto del funcionamiento institucional, pero a su vez, es capaz de entregar un reporte lo suficientemente específico de cada una de las dimensiones consideradas como relevantes para su evaluación.

3.3. Estructura del Índice

Como se mencionó anteriormente, el iPJUD es una medida o indicador del desempeño que muestra la evolución de las áreas estratégicas o dimensiones que se definieron para el PJUD.

Luego de la observación y análisis de las fuentes nacionales e internacionales descritas en el primer capítulo, se definieron ocho grandes dimensiones para este Índice, las que se describen con detalle a continuación.

Cada una de estas dimensiones está conformada por "n" grupos, y a su vez, cada grupo conformado por "m" indicadores de manera escalonada, tal como muestra el siguiente esquema:



En términos algebraicos, la estructura del iPJUD se configura de la siguiente manera:

$$iPJUD = \sum_{i=1}^8 p_{di} \times D_i$$

Donde:

iPJUD = Índice de Calidad de la Justicia del PJUD.

P_{di} = Ponderador de la Dimensión "i".

$$D_i = \sum_{j=1}^n p_{gj} \times G_j \quad ; \quad \text{Dimensión "i"}.$$

P_{gj} = Ponderador del Grupo "j".

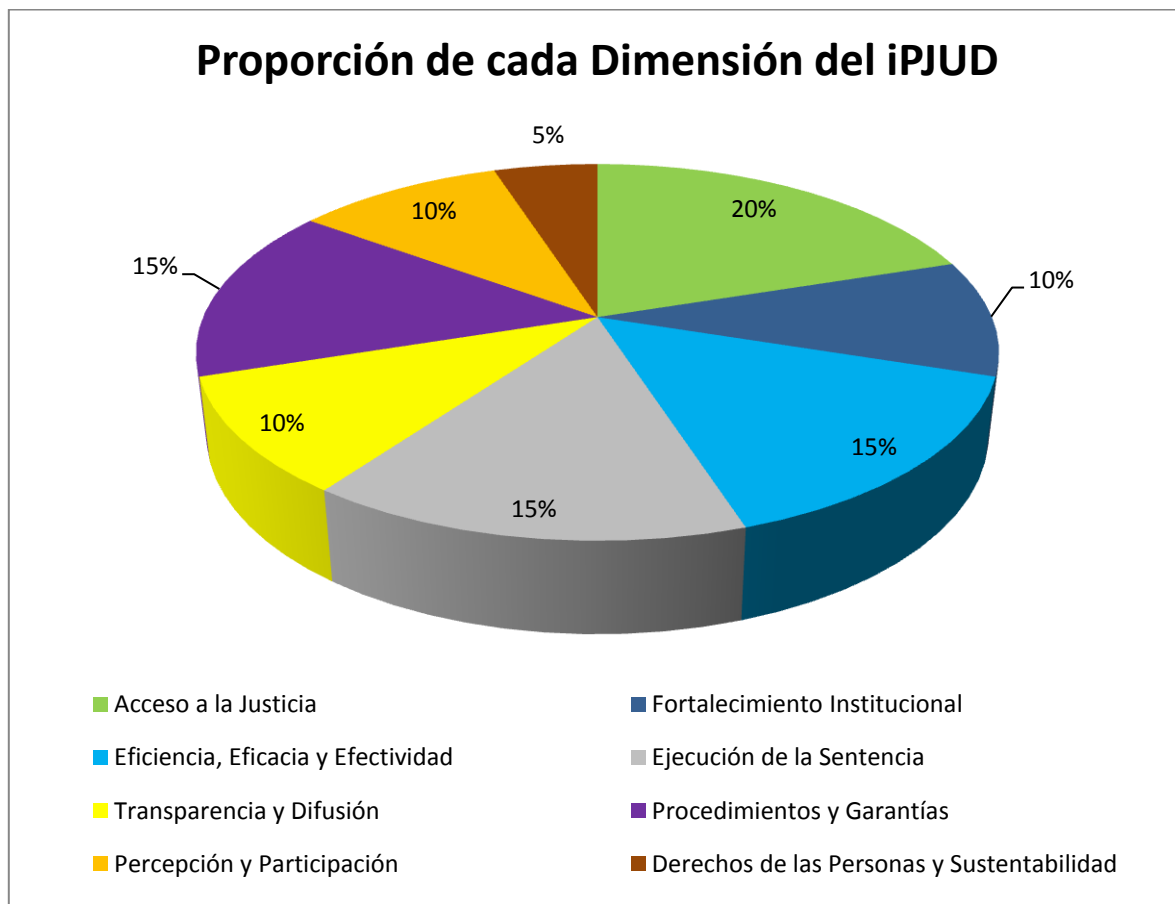
$$G_j = \sum_{k=1}^m p_{Ik} \times I_k \quad ; \quad \text{Grupo "j"}.$$

P_{Ik} = Ponderador del Indicador "k"

I_k = Indicador "k"

En síntesis, el conjunto de dimensiones que conforman el iPJUD se obtiene de un subconjunto de grupos, los que a su vez se obtienen de un subconjunto de indicadores. La importancia o ponderador de cada una de estas dimensiones en el cálculo del Índice fue estimada a través de un "juicio experto" utilizando el método

Delphiⁱⁱⁱ. Una representación gráfica de estas ponderaciones puede apreciarse a continuación:



ⁱⁱⁱ El método Delphi se desarrolló seleccionando a un grupo de “expertos” a los que se les preguntó su opinión sobre la valoración de la importancia de las dimensiones. La capacidad de predicción de este método se basó en la utilización sistemática de un juicio intuitivo emitido por el equipo de profesionales del Departamento de Desarrollo Institucional que trabajó en este proyecto. El objetivo de estas opiniones era precisar la media de las respuestas obtenidas, para valorar los ponderadores a utilizar en la fórmula de cálculo del iPJUD.

4.0. Dimensiones del iPJUD

El iPJUD evaluará el estado y la evolución de las ocho grandes dimensiones siguientes y sus respectivos grupos de indicadores:

4.1. Acceso a la Justicia

Esta dimensión evalúa la posibilidad que tiene toda persona, independientemente de su condición económica, social, cultural o de cualquiera otra naturaleza, de acudir ante los tribunales de justicia para formular pretensiones o defenderse de ellas, de obtener un fallo y de conseguir el debido cumplimiento de la resolución dictada. Esta dimensión evalúa el cumplimiento del derecho a la defensa y a la igualdad en el trato y la no discriminación contemplados por nuestra Constitución. El PJUD debe actuar como garante, posibilitando el acceso al conocimiento, al ejercicio y a la defensa de los derechos, como también, amparar una respetuosa y correcta atención a las personas que concurren ante los tribunales.

Los grupos que la conforman son:

- **Derecho a la Defensa:** Este grupo tiene por objeto valorar la garantía que la Constitución reconoce a todas las personas de concurrir ante los Tribunales haciendo valer sus pretensiones y derechos, presentando las acciones, excepciones y recursos que la ley franquea para cada caso sin más limitaciones que las leyes imponen para cada caso.
- **Mitigación de Costas:** Este grupo tiene por objeto valorar la garantía que tienen las partes e intervinientes de que los costos de los procedimientos judiciales en los cuales participan sean lo más justos y bajos posibles, de manera que no constituyan un impedimento para acceder a la justicia. Dentro de esta garantía se encuentra el Privilegio de pobreza.

- **Atención de Público:** Este grupo tiene por objeto valorar la información que es entregada por los funcionarios de Atención de Público de los Tribunales y la accesibilidad a la información.
- **Procedimientos Públicos:** Este grupo tiene por objeto valorar el adecuado acceso a las audiencias y procedimientos que son calificados de públicos y abiertos a la comunidad, así como también el acceso que tiene el público para conocer el estado de las causas y los expedientes.

4.2. Fortalecimiento Institucional

Esta dimensión evalúa las acciones y estrategias que realiza el PJUD con objeto de lograr mayor coherencia con sus propios fines, mayor independencia y responsabilidad en su actuar, mayor imparcialidad en sus decisiones y cohesión de sus miembros. Todo lo anterior a fin de potenciar el crecimiento y la modernización del Poder Judicial y su adecuación a las necesidades que demanda la comunidad.

Los grupos que la conforman son:

- **Estrategia:** Este grupo tiene por objeto valorar los planes estratégicos que han sido implementados en la Administración de Justicia y de su seguimiento y control.
- **Independencia:** Este grupo tiene por objeto valorar la garantía constitucional de autonomía que detenta el PJUD con respecto a los demás Poderes del Estado.
- **Responsabilidad Institucional:** Este grupo tiene por objeto valorar las políticas administrativas sancionatorias y de evaluación de gestión y conducta existentes en el PJUD.

- **Imparcialidad:** Este grupo tiene por objeto valorar las condiciones que afectan positiva o negativamente la objetividad que debe existir en la toma de las decisiones judiciales y en el actuar de los magistrados.
- **Coordinación:** Este grupo tiene por objeto determinar la existencia de planificaciones y reuniones que permitan una adecuada retroalimentación entre los distintos actores del sector Justicia.
- **Evaluación:** Este grupo tiene por objeto valorar la existencia y resultados de las políticas de evaluación de la gestión administrativa y de la función jurisdiccional.
- **Sistema de Gestión de Calidad:** Este grupo tiene por objeto determinar la implementación y capacitación a funcionarios de algún sistema de evaluación de la calidad de los procedimientos y organización operacional en el PJUD.
- **Objetivos Estratégicos del PJUD:** Este grupo tiene por objeto evaluar el estado de avance de los diversos programas y proyectos que conforman las metas y estrategias que el PJUD se ha impuesto para el periodo 2011 – 2015.
- **Objetivos Estratégicos de la CAPJ:** Este grupo tiene por objeto evaluar el estado de cumplimiento y seguimiento de los proyectos, programas y políticas que forman parte de las metas y desafíos que la CAPJ ha trazado dentro de su Planificación Estratégica.
- **Objetivos Estratégicos de la Academia Judicial:** Este grupo tiene por objeto evaluar la gestión y el estado de cumplimiento de los programas que la Academia Judicial se ha trazado como objetivos a alcanzar en su Planificación Estratégica.

- **Objetivos Estratégicos del Departamento de Bienestar:** Este grupo tiene por objeto evaluar el estado de cumplimiento y el seguimiento a programas y acciones que el Departamento de Bienestar se ha trazado como objetivos a alcanzar dentro de su Planificación Estratégica.

4.3. Eficiencia, Eficacia y Efectividad

Esta dimensión evalúa los costos de oportunidad y la capacidad de respuesta de la Administración de Justicia a partir de la modernización de los procesos de gestión judicial, mediante la simplificación de procedimientos, la debida racionalización de la oferta del servicio, la aplicación de modelos de descongestión, el perfeccionamiento en el área de los recursos humanos, materiales e infraestructura, la seguridad y logística de los servicios de la administración de la justicia.

Los grupos que la conforman son:

- **Carga de Trabajo:** Este grupo tiene por objeto valorar la distribución de las labores y trabajo entre los jueces y entre los funcionarios, la percepción que cada uno de ellos tiene con respecto a tal distribución de labores y responsabilidades. Además, algunos de dichos indicadores miden la tasa de causas pendientes, en tramitación y las resueltas existentes en los Tribunales.
- **Recursos Financieros:** Este grupo tiene por objeto establecer el porcentaje del presupuesto y gastos de los diversos subtítulos y programas del presupuesto aprobado del PJUD.
- **Infraestructura:** Este grupo tiene por objeto establecer la relación entre la superficie total de cada Tribunal y la cantidad de jueces y funcionarios.
- **Equipamiento:** Este grupo tiene por objeto evaluar la implementación material e informática de los Tribunales.

- **Gestión de Recursos Humanos:** Este grupo tiene por objeto evaluar las políticas de coordinación y organización del PJUD respecto de los recursos humanos con los que cuenta.
- **Capacitación:** Este grupo tiene por objeto valorar la calidad y cantidad de las capacitaciones ofrecidas a los jueces y a los funcionarios.
- **Eficiencia en Costos:** Este grupo tiene por objeto valorar la variación del costo público de cada caso resuelto y sentencia dictada.
- **Distribución de Causas:** Este grupo tiene por objeto valorar las políticas y métodos de asignación y distribución de cargas de trabajo.
- **Manejo de Causas y Archivo:** Este grupo tiene por objeto valorar las políticas de control, custodia y archivo de expedientes judiciales.
- **Sistemas de Información:** Este grupo tiene por objeto determinar la seguridad y fidelidad de los datos contenidos en los sistemas informáticos de tramitación de los Tribunales.
- **Seguridad y Logística:** Este grupo tiene por objeto valorar la existencia de políticas de seguridad al interior de las dependencias de los Tribunales, además, determina la capacidad que cada Juzgado tiene de proveerse de bienes y servicios.
- **Evaluación de los Medios:** Este grupo tiene por objeto valorar el control, auditoría y seguridad de la información financiera.
- **Clima Organizacional de Jueces:** Este grupo tiene por objeto valorar la influencia de diversos factores en el ambiente laboral de los Jueces y la percepción que éstos tienen del mismo.

- **Clima Organizacional de Funcionarios:** Este grupo tiene por objeto valorar la influencia de diversos factores en el ambiente laboral de los funcionarios judiciales y la percepción que éstos tienen del mismo.

4.4. Ejecución de la Sentencia

Esta dimensión evalúa el fortalecimiento en la calidad y la equidad de las resoluciones y actuaciones judiciales, la forma de presentación de las resoluciones, el debido acceso a los contenidos y motivaciones de éstas, la evaluación de sus contenidos, la selección de funcionarios y empleados por concurso de méritos y la evaluación periódica de su desempeño.

Los grupos que la conforman son:

- **Litigiosidad:** Este grupo tiene por objeto valorar la recursabilidad de las sentencias y los resultados de los medios de impugnación.
- **Manejo de Audiencias:** Este grupo tiene por objeto valorar la preparación y coordinación de las audiencias de tal modo que sean coherentes y comprensibles para el público.
- **Auxiliares de Justicia:** Este grupo tiene por objeto evaluar las labores de los auxiliares de justicia.
- **Forma de Presentación de las Decisiones:** Este grupo tiene por objeto valorar los estándares y normas de redacción que presentan las resoluciones judiciales.
- **Evaluación de las Resoluciones:** Este grupo tiene por objeto valorar el fondo de las resoluciones judiciales, es decir, su argumentación, motivación y fundamentación conforme a Derecho y a la equidad.

- **Cumplimientos:** Este grupo tiene por objeto determinar el porcentaje de sentencias y órdenes emanadas de los Tribunales que son efectivamente cumplidas.

4.5. Transparencia y Difusión

Esta dimensión evalúa la confianza pública en el sistema judicial, haciendo visibles y públicas las actuaciones de la Administración de la Justicia y de quienes actúan en juicio. La transparencia se sustenta en el derecho de libre expresión y en el de información. A través de la publicidad se puede realizar el control popular de administración de justicia, base de todo sistema democrático.

Los grupos que la conforman son:

- **Publicidad y Transparencia:** Este grupo tiene por objeto valorar la claridad y visibilidad de los actos de los Tribunales de justicia, los fundamentos que sustentan las resoluciones judiciales y sus procedimientos, vale decir, el acceso a la información por cualquier persona.
- **Calidad de la Información:** Este grupo tiene por objeto valorar la pertinencia y suficiencia de la información entregada por los Tribunales a los usuarios sea pertinente.
- **Legitimidad y Confianza Pública:** Este grupo tiene por objeto valorar la percepción ciudadana de los funcionarios del PJUD.

4.6. Procedimientos y Garantías

Esta dimensión tiene por objeto evaluar los estándares de los procedimientos para que los usuarios sientan que el juicio cumple con las exigencias impuestas por la Ley. Por este motivo, se enfoca en evaluar la calidad del proceso en sí mismo. Esta esfera de la calidad comprende varios aspectos que dicen relación con ciertas garantías procesales como la imparcialidad del Juez, con el cumplimiento de los principios formativos del procedimiento, que son aquellas directrices establecidas por el legislador para dar cumplimiento a las exigencias propias de cada procedimiento, y en fin, con la estadística judicial.

Los grupos que la conforman son:

- **Imparcialidad e Independencia del Juez:** Este grupo tiene por objeto, por una parte, valorar la libertad del Juez respecto de compromisos que influyan en su pensar al momento de resolver un conflicto con relevancia jurídica, y por otra, la importancia de evitar la dependencia económica y política respecto de otros órganos o poderes del Estado.
- **Oralidad:** Este grupo tiene por objeto evaluar la posibilidad de las partes de interactuar y plantear sus pretensiones frente al Juez de forma oral, importando necesariamente la inmediatez entre el juzgador y las personas cuyas declaraciones debe valorar.
- **Concentración y Celeridad:** Este grupo tiene por objeto evaluar el tiempo y desarrollo del proceso, considerando la producción de sus actos en forma continuada, sin interrupciones ni interferencias, y por otra parte, la concreción del proceso en las etapas esenciales y cada una de ellas limitada al término perentorio fijado por la norma.

- **Igualdad Procesal y Bilateralidad:** Este grupo tiene por objeto valorar que las partes gocen de oportunidades sustancialmente iguales o equivalentes para sostener y fundamentar sus posturas y pretensiones.
- **Plazo Razonable:** Este grupo tiene por objeto valorar la simplificación de los actos procesales, con el fin de que se introduzca, sustancie y decida en los lapsos legalmente establecidos.
- **Duración y Dilación:** Este grupo tiene por objeto valorar la simplicidad, sencillez y rapidez de los trámites judiciales y el resguardo de las garantías personales.
- **Inmediación:** Este grupo tiene por objeto valorar la conducción del proceso directa e inmediatamente por el Juez, existiendo una relación directa e inmediata entre éste y las partes o el imputado y los demás intervinientes, sin que medien funcionarios entre éstos.
- **Reforma Procesal Penal:** Este grupo tiene por objeto valorar datos específicos relativos a la nueva justicia penal.
- **Reforma de Familia:** Este grupo tiene por objeto valorar datos específicos relativos a la nueva justicia de familia.
- **Reforma Laboral:** Este grupo tiene por objeto valorar datos específicos relativos a la nueva justicia laboral.
- **Competencia Civil:** Este grupo tiene por objeto valorar datos específicos relativos a los Tribunales civiles.
- **Corte Suprema y de Apelaciones:** Este grupo tiene por objeto valorar datos específicos relativos a la tramitación en las Cortes.

4.7. Percepción y Participación

Esta dimensión evalúa la calidad en la justicia desde la perspectiva de quienes constituyen las partes en el juicio y el público en general. Los aspectos de percepción y participación van necesariamente de la mano: para que los usuarios externos del sistema judicial tengan confianza en la Institución resulta necesario que ellos sean tratados correctamente. Por lo anterior, es que se ha estimado evaluar el trato a las partes y al público en general. Con todo, no se trata de evaluar solamente estos dos aspectos, ya que se suman la responsabilidad funcionaria y el rol de la Administración de Justicia.

Los grupos que la conforman son:

- **Trato al Usuario:** Este grupo tiene por objeto valorar la cercanía que manifiestan los usuarios del sistema con todos los servicios y ámbitos que presta el PJUD.
- **Participación:** Este grupo tiene por objeto valorar la cooperación y colaboración entre los distintos actores del sistema de justicia con miras a su perfeccionamiento.
- **Confiabilidad:** Este grupo tiene por objeto determinar los distintos grados de satisfacción respecto del funcionamiento y credibilidad que presenta el PJUD y sus auxiliares frente a los usuarios.
- **Rol de la Administración de Justicia:** Este grupo tiene por objeto valorar aspectos en que se desenvuelve la administración de la justicia.
- **Responsabilidad Funcionaria:** Este grupo tiene por objeto valorar las sanciones aplicadas a quienes incumplen sus deberes funcionarios.

4.8. Derechos de las Personas y Sustentabilidad

Esta dimensión evalúa la calidad de la justicia desde la perspectiva de las normas de derechos humanos, ámbito que comprende tanto la recepción, interpretación y aplicación de las normas internacionales sobre derechos económicos, sociales y culturales, como de aquellas referidas a los derechos civiles y políticos. Asimismo, se evalúa la adopción de políticas de género tanto al interior del PJUD como aquellas enfocadas en el resultado de su actividad, y en la educación en derechos humanos tanto a los operadores del sistema como al resto de la sociedad.

Los grupos que la conforman son:

- **Derechos Económicos, Sociales y Culturales:** Este grupo tiene por objeto evaluar el estado de cumplimiento y respeto de los derechos que consisten en demandas de prestaciones dirigidas hacia el Estado, cuyo fundamento es la necesidad de satisfacer las insuficiencias materiales y culturales más urgentes de los individuos, como son, por ejemplo, el derecho a la educación, a la cultura, a la seguridad social, a la salud, etc.
- **Derechos Civiles y Políticos:** Este grupo tiene por objeto evaluar el estado de cumplimiento y respeto de los derechos que protegen las libertades individuales de las personas y garantizan la participación en la vida política del Estado.
- **Educación en Derechos Humanos:** Este grupo tiene por objeto determinar la participación del PJUD y sus usuarios en la promoción de los derechos humanos.
- **Género:** Este grupo tiene por objeto evaluar dentro del PJUD los cambios relacionados con género en la sociedad a través del tiempo. Éstos pueden ser relativos al estatus, roles de las mujeres y los varones, a las condiciones de vida de mujeres y hombres, etc. Entrega evidencia directa de la situación de las mujeres en relación a un estándar normativo acordado o grupo de referencia

explícito. Refiere a las mediciones de aspectos de las relaciones de (in)equidad de género, que son susceptibles de ser medidos, cuantificados o sistematizados a lo largo del tiempo.

- **Sustentabilidad:** Este grupo tiene por objeto evaluar el desarrollo de las actividades propias del PJUD satisfaciendo las necesidades de las generaciones presentes, sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades (basado en la definición de la Comisión Brundtland, 1987, informe para la ONU).
- **Cohesión Social:** Este grupo tiene por objeto determinar el grado o la percepción de pertenencia a una situación común.
- **Liderazgo:** Este grupo tiene por objeto evaluar la capacidad que tiene el PJUD para influir en la opinión de las personas y la capacidad para transmitir eficazmente sus políticas a la sociedad.
- **Transversalidad:** Este grupo tiene por objeto determinar la existencia, en las diversas organizaciones laborales del PJUD, de la aplicación de criterios unificados respecto a los métodos de trabajo, selección, calificaciones, remuneraciones y a las políticas y organización en general.
- **Evaluación Sustentable:** Este grupo tiene por objeto valorar la pertinencia, eficacia, eficiencia y coherencia de los mecanismos de evaluación de las acciones del PJUD.
- **Estrategia de Mejora Continua:** Este grupo tiene por objeto evaluar los esfuerzos del PJUD por su reinversión permanente.

5.0. Fase de Pre-Test

Esta primera fase consistió en la construcción de las dimensiones e indicadores, además de la aplicación de un pre-test o prueba piloto de modo de evaluar los productos elaborados. Para efectos de esta fase, en un primer momento se llevó a cabo una revisión de experiencias exitosas de indicadores de administración de la justicia alrededor del mundo, de manera de tomar tanto dimensiones como indicadores que pudieran aplicarse en nuestro país. Ahora bien, cada uno de estos indicadores sufrió un proceso de modificación respecto de su original, de manera de ser acordes con la legislación y terminología vigente.

Posterior a esta etapa, se llevó a cabo una revisión de cada una de las dimensiones, grupos e indicadores, para luego definir las fórmulas y ponderadores asociados.

Finalmente, de modo de evaluar y mejorar los productos generados hasta la fecha, se puso en marcha la recolección de datos y aplicación del índice. Para efectos de los indicadores relativos a encuestas, se llevó a cabo un pre-test con una selección de preguntas que abarcaron las dimensiones y grupos elaborados, la cual se aplicó a una muestra de todos los actores considerados.

6.0. Fase de Implementación y Formulación de Línea Base

Actualmente el proyecto se encuentra en la fase de implementación y formulación de la línea base. Esta fase corresponde a la aplicación del índice bajo todos los criterios técnicos considerados como relevantes. Por otro lado, en el marco de esta fase es que se generan los indicadores en base a los cuales se evaluarán los avances o retrocesos del índice a futuro, puesto que constituirán la primera medición.

En la actualidad, se están revisando cada uno de los indicadores elaborados en la primera fase de modo de evaluar tanto su validez interna, fraseo, ponderador y relevancia. Especial importancia cobra en este sentido los resultados del pre-test, en tanto permiten evaluar el comportamiento de las preguntas en la primera evaluación. Además, en la actualidad se está construyendo una muestra considerando a los actores anteriormente mencionados, pero esta vez incluyendo una muestra representativa a nivel nacional que considere a todos los niveles del PJUD y de la Corporación Administrativa.

7.0. Fase de Evaluación y Seguimiento

Finalmente, la fase de evaluación y seguimiento considera las perspectivas futuras del índice. En efecto, posterior a la fase de implementación y formulación de línea base, se plantea la necesidad de continuar con las mediciones de manera continua, de forma de proveer al PJUD de una herramienta de gestión que se mantenga en el tiempo y que permita tomar decisiones de gestión informadas. A continuación se describen los pasos a seguir de manera de tener un seguimiento exitoso del índice:

- **Revisión continua de los indicadores planteados:** De manera de que la herramienta se someta a un proceso de mejora continua. Tanto en lo que se refiere a sus grupos, como a los indicadores, su ponderación, etc. es necesario que se revisen todos los productos generados hasta la fecha.
- **Alimentación constante:** Los indicadores que forman parte del iPJUD deberán ser medidos de manera constante, de manera que la plana mayor de la Institución cuente con información fresca respecto del funcionamiento del mismo. En este sentido, para los indicadores de carácter administrativo, se plantea la necesidad de que éstos sean evaluados periódicamente (mensualmente por ejemplo), puesto que son de fácil acceso. Mientras que para los indicadores relativos a encuestas, estos deberán ser levantados en un periodo más largo (anualmente por ejemplo), de manera de tener resultados periódicos respecto del funcionamiento institucional.

8.0. Prospectivas

La construcción de una herramienta de gestión de estas características, tiene como principal objetivo el proveer a los altos mandos institucionales de información completa respecto del funcionamiento general del PJUD, entregando además, información desagregada por distintos ámbitos de manera de permitir, a su vez, la evaluación de sectores específicos. Finalmente, esta herramienta provee de una visión diacrónica respecto del desarrollo del PJUD, lo cual permite observar los procesos por los cuales atraviesa la Institución a largo plazo.

Ahora bien y al igual que cualquier avance tecnológico, la herramienta por su parte tiene ciertas limitaciones. En primer lugar, al agrupar un número tan alto de indicadores, el peso que tiene cada uno de ellos es marginal, por lo cual es difícil tener una visión de los problemas a nivel micro. De cualquier modo, esta restricción se puede aminorar a través de la formulación de análisis específicos a posteriori de los indicadores de manera particular.

En este sentido, el iPJUD es una herramienta de gestión de gran relevancia para el funcionamiento de la Institución, ya que permite tener una panorámica general del sistema de justicia nacional, extrayendo de ella todo su potencial.

9.0. Bibliografía

- Binder, Alberto. (2009). *¿Cómo y sobre qué debe rendir cuentas el sistema judicial?*. Recuperado el día 26 de Agosto de 2011 de www.cejamericas.org.
- Casey, P., Ross, N., Marty A., Lewis S., Grimes L. (2003). *Trial Court Performance Standards. Desk Reference Manual*. Recuperado el día 3 de Octubre de 2011 de http://www.ncsconline.org/D_Research/tcps/index.html.
- Castro, R., García, J. F. (2006). *Indicadores, transparencia y accountability para la reforma procesal civil en* [Silva Prado, J. P., ed., García, J. F., ed., Leturia, F. J., ed. Justicia Civil y Comercial: Una Reforma Pendiente. Bases para el diseño de la reforma.](#) Santiago de Chile: Fundación Libertad y Desarrollo y Universidad Católica de Chile.
- Centro de Estudios de Justicia de las Américas (CEJA). Área de Gestión e Información. (2011). *Índice de accesibilidad a la información judicial a través de internet, 6ª Versión*. Recuperado el día 26 de Agosto de 2011 de www.cejamericas.org.
- Comisión Europea para la Eficacia de la Justicia, CEPEJ. (2005). *Lista de control sobre la gestión del tiempo: Lista de indicadores para el análisis de la duración de los procedimientos judiciales*. Recuperado el día 26 de Agosto de 2011 de <https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?id=1414603&Site=COE>
- Consorcio Internacional de Excelencia en los Tribunales. (2008). *¿Está pensando en ejercer el marco internacional de excelencia en los tribunales?*. Recuperado el día 26 de Agosto de 2011 de http://www.courtexcellence.com/pdf/IFCE_spanishv3%20optimized%20for%20web.pdf.
- Consultative Council of European Judges. (2008). Opinion no.11 of the Consultative Council of European Judges (CCJE) to the attention of the Committee of Ministers of the Council of Europe on the quality of judicial decisions. Recuperado el día 26 de Septiembre de 2011 de http://www.courtexcellence.com/pdf/CCJE_2008_5qualityofdecisions.pdf
- Court of Appeal of Rovaniemi, Finland. (2006). *How to assess quality in the courts?*. Recuperado el día 26 de Septiembre de 2011 de <http://www.courtexcellence.com/pdf/qualitybenchmarksfinland.pdf>.
- Dirección Ejecutiva del Poder Judicial de Costa Rica. (2007). *Plan Estratégico 2007 – 2011 del Poder Judicial de Costa Rica*. Recuperado el día 6 de Septiembre de 2011 de http://www.poderjudicial.go.cr/direccionejecutiva/plan_estrategico_2007-2011/informativo/plan_estrategico.html.

- Dirección de Presupuestos, DIPRES. (2010). *Indicadores de Desempeño – Formulación Presupuestaria 2011. Instrucciones para la Formulación Presupuestaria, Formulario H, Indicadores de Desempeño Año 2011*. Recuperado el día 22 de Agosto de 2011 de http://www.dipres.gob.cl/572/articles-36282_doc_pdf3.pdf.
- Dirección de Presupuestos, DIPRES. (2009). *Notas técnicas*. Recuperado el día 22 de Agosto de 2011 en http://www.dipres.gob.cl/572/articles-22557_doc_pdf.pdf.
- European Commissions for the Efficiency of Justice, CEPEJ. (2006). *Access to justice in Europe*. Recuperado el día 4 de Octubre de 2011 de <http://www.justpal.org/LinkClick.aspx?fileticket=OzxduzRc128%3d&tabid=103&mid=488>.
- Fundación Konrad Adenauer. (2011). *Índice de Desarrollo Democrático de América Latina 2011*. Recuperado el día 7 de Noviembre de 2011 de <http://www.idd-lat.org/>
- Hagsgård, Marie. (2008). Internal and External Dialogue: A Method for Quality Court Management. *International Journal of Courts Administration*, Volumen 1 N° 2, 10-18.
- Instituto Nacional de Estadísticas. Subdirección de Operaciones. Departamento de Estadísticas de Precios. (2009). *Manual Metodológico del Índice de Precios al Consumidor (IPC) Nacional (INE)*. Recuperado el día 24 de Octubre de 2011 de http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/estadisticas_precios/ipc/metodologia/31_03_10/Manual%20Metodologico%20NIPC%20BASE%20ANUAL%202009.pdf.
- National Center for the State Courts, NCSC. (2005). *CourTools*. Recuperado el día 26 de Septiembre de 2011 de http://www.ncsconline.org/D_Research/CourTools/index.html.
- Netherlands Council for the Judiciary. (2008). *Quality of the judicial system in Netherlands*. La Haya: Autor.
- Pastor, Santos, Maspons, Liliana. (2005). *Cifrar y descifrar Vol.1: Manual para generar, recopilar, difundir y homologar estadísticas e indicadores judiciales*. Chile: Centro de Estudios de Justicia de las Américas (CEJA).
- Pastor, Santos, Maspons, Liliana. (2005). *Cifrar y Descifrar Vol.II: Indicadores Judiciales para las Américas*. Chile: Centro de Estudios de Justicia de las Américas (CEJA).

- Pastor, S., Robledo, J., Arnáiz, A., Rosales, V. (2006). *Relación de Buenas Prácticas en Proyecto Eurosocietal: Experiencias y Buenas Prácticas en Gestión de Calidad Aplicadas a la Administración de Justicia, Información y Transparencia Judicial y Atención al Ciudadano*. Recuperado el día 5 de Septiembre de 2011 en http://e-archivo.uc3m.es/bitstream/10016/11116/1/experiencias_arnaiz_2007.pdf.
- Poder Judicial de Chile. (2010). *Planificación Estratégica Años 2011 – 2015 del Poder Judicial de Chile*. Recuperado el día 8 de Agosto de 2011 de http://www.pjud.cl/Files/Plan_Estrategico_20112015.pdf?opc_menu=0&opc_item=2.
- Savela, Antti. (2010). *Evaluación de la Calidad de la Administración de Justicia en los Tribunales: Principios generales y parámetros de calidad*. Finlandia: Studio Ilpo Okkonen Oy.
- Solano, Monserrat. (2009). *El acceso a la información judicial en Perú, Chile y Argentina*. Recuperado el día 15 de Agosto de 2011 de www.cejamericas.org.
- Steelman, D., Goerdt, J., McMillan, J. (2003). *Caseflow Management The Heart of Court Management in the New Millennium*. Recuperado el día 04 de Octubre de 2011 de <http://www.justpal.org/AboutUs/AboutJUSTPAL/Documents.aspx>.
- Zúñiga Sáenz, R., Vega Robert, R. (2010). *Sistema de gestión integral para la justicia: calidad al servicio del ciudadano*. Recuperado el 04 día de Octubre de 2011 de <http://www.poder-judicial.go.cr/gica/>