

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE JUECES DE GARANTÍA. EL ATREVIMIENTO DE UN EJERCICIO (IM)POSIBLE

PERFORMANCE EVALUATION OF CRIMINAL PRETRIAL JUDGES

THE BOLDNESS OF AN (IM)POSSIBLE EXERCISE

FERNANDO GUZMÁN FUENZALIDA*

MARÍA CAROLINA HERRERA CORTÉS-MONROY**

VERÓNICA SEPULVEDA BRIONES***

MARÍA FRANCISCA ZAPATA GARCÍA****

RESUMEN: Este trabajo es una presentación crítica del proyecto piloto "Evaluación de Desempeño de los Jueces de Garantía", que analiza empíricamente su utilidad, evalúa el impacto y la eficacia del método, como asimismo sus posibles correcciones.

ABSTRACT: This paper analyses the implemented pilot project "Evaluation of Judicial Performance", by exploring the program's value using empirical data, assessing the impact and efficacy of this method, and proposes modifications to improve it.

PALABRAS CLAVE: Jueces, evaluación de desempeño

KEY WORDS: Judges, performance evaluation

I. ANTECEDENTES

Lo que se va a presentar en estas páginas es un resumen del Proyecto de Evaluación de Desempeño de Jueces de Garantía. Este Proyecto es el resultado de una iniciativa impulsada por María Francisca Zapata García, cuando ejerciera como Presidenta de la Asociación Regional Santiago de Magistrados, la que logró el patrocinio del Instituto de Estudios Judiciales.

Para presentar el trabajo dejamos constancia que su diseño asume que el ejercicio de la función judicial se manifiesta en un proceso decisonal que hace posible —o al menos útil— la distinción entre centro y periferia¹.

El núcleo duro de la función judicial *es* o *importa* una decisión que tiene una finalidad: dar a cada uno lo que en derecho corresponde. Mirado de revés *no es* o *no importa* una decisión que pueda integrar una finalidad ajena a dar a cada uno lo que en derecho corresponde. Decimos con ATRIA que en nuestras condiciones postmetafísicas

* Juez del Primer Juzgado de Garantía de Santiago.

** Jueza del Cuarto Juzgado de Garantía de Santiago.

*** Jueza del Decimotercer Juzgado de Garantía de Santiago.

**** Jueza del Primer Juzgado de Garantía de Santiago.

Todos, Jueces de Garantía de Santiago. magistradossantiago@gmail.com.

¹ Esta idea y las siguientes que sustentan el marco conceptual del trabajo se encuentran desarrolladas en ZAPATA (2013), p. 59.

la determinación de qué es lo que a cada uno corresponde no puede descansar ni en la naturaleza, ni en la religión ni en la tradición. Por consiguiente, la única forma de fundar la determinación de qué es lo suyo de cada cual es en las normas que hemos aceptado como nuestras, es decir, la legislación².

En cambio, el contorno de la función judicial abarca el conjunto de deberes que se presupone acompañen el proceso decisorio y que universalmente se identifican como los deberes éticos de la función de juzgar. Su integración (o no) al circuito de la decisión nos permitirá hablar de un proceso decisorio de mayor o menor calidad.

Como es fácil advertir, sostenemos que la descripción de la tarea del juez no se agota en la frase que alude a la decisión del caso conforme a la ley, aun cuando ello constituye el eje medular de la función³. Para definir cabalmente lo judicial debemos considerar los deberes inherentes a la función de juzgar que indefectiblemente son requeridos en las diferentes fases del proceso decisorio y que determinan, según su nivel de (in) cumplimiento, una mayor o menor calidad final del mismo.

Esta distinción (centro/periferia) nos permite visualizar con nitidez los estatutos diferenciados que deben aplicarse respecto de las distintas dimensiones de la función judicial. Así el centro de la función judicial, esto es, la decisión jurisdiccional, debe ser regido por el principio de independencia que reconoce como único referente a la ley, a la vez que debe ser limitado exclusivamente por el sistema de responsabilidad penal originada en el apartamiento doloso y/o culposo de la misma. Se excluyen de nuestro modelo sistemas de responsabilidad que no sean penales en relación con la decisión jurisdiccional, estimándose como únicamente procedentes para su control los sistemas recursivos de mayor o menor amplitud según la opción que tome el ordenamiento jurídico determinado.

La periferia de la función judicial, constituida por la suma de los deberes éticos de la función de juzgar que participan del proceso decisorio permite, por el contrario, la existencia de múltiples controles, a los cuales puede asociarse una variada gama de consecuencias según el modelo de responsabilidad disciplinaria a emplearse por el respectivo diseño organizacional. Es en este área donde han de ubicarse los sistemas de evaluación del desempeño y los regímenes disciplinarios, de cuya eficacia dependerá a la larga la calidad final del proceso decisorio.

Los actuales sistemas de evaluación del desempeño traducen mínimos éticos, por lo que hacen referencia exactamente al mismo asunto que las reflexiones éticas: la necesidad de que los operadores judiciales se comporten de una manera que se condiga con el logro de los bienes o metas de la función.

² ATRIA (2007), p. 36.

³ Cuando hablamos del juez sujeto únicamente a la ley, no se está defendiendo una concepción de aplicación mecanicista. Ver ATRIA (2005), p. 128.

La distinción entre *conducta* y *desempeño*, la primera para abarcar el abanico de deberes y prohibiciones del juez y la segunda básicamente para referirse al rendimiento o producción que mantiene el Código Orgánico de Tribunales, se explica en la introducción más bien reciente de las técnicas de evaluación del desempeño en los sistemas judiciales, proceso que fue incapaz de identificar, o al menos de integrar, esta categoría dentro de las alusivas a la conducta judicial. Así, se hizo natural entender que corrían por separado las exigencias de conducta o éticas y las exigencias del desempeño o de buenas prácticas, traducidas las primeras en Códigos de Ética y en Manuales de Buenas Prácticas las segundas.

Nuestra propuesta invita a mirar el asunto sin prejuicios, sin el velo de las posiciones previas que fosilizan el análisis, para responder a la siguiente pregunta: ¿qué es un sistema de evaluación del desempeño con sus indicadores y medidores de gestión sino la particularización y medición de las conductas derivadas de deberes éticos de la función de juzgar?

Es en este entendido que sustentamos que es posible diseñar un modelo de gestión del desempeño que desarrolle, con puentes de ida y vuelta, los deberes (éticos) derivados de la función de juzgar, en un sistema de evaluación capaz de poner los incentivos de forma tal que propicie la expedición de la decisión jurisdiccional en un proceso decisorio de calidad.

La caracterización básica de un sistema de evaluación del desempeño en la discusión actual supone⁴:

a) Que los estados cuenten con un mecanismo justo y rodeado de garantías para evaluar el desempeño de los jueces;

b) Que la evaluación no se dirige a la persona del juez, sino a su desempeño en el ejercicio de la función jurisdiccional. Nunca debe inmiscuirse en la vida privada del juez, ni en su intimidad, ni menoscabará los derechos y libertades fundamentales del juez como persona. Tampoco la evaluación ha de rozar lo que el juez decidió en el ejercicio independiente de la función jurisdiccional, sino que se dirigirá a los aspectos externos de su desempeño. La evaluación no ha de atender al sentido en el que el juez resolvió, que quedará en el ámbito intangible del ejercicio independiente de la función jurisdiccional y sólo puede ser revisado por otros tribunales en el ejercicio de la misma función; y

c) Que la evaluación debe propender al mejoramiento del desempeño de cada juez y del ejercicio de la función jurisdiccional del Estado en su conjunto, estimulando el progreso en la capacitación profesional de los jueces y la afirmación de su independencia y demás valores éticos e intelectuales.

Estas premisas determinan que la evaluación del desempeño debe ser concebida como un sistema de mejora de la actividad judicial y de apoyo al trabajo del juez, contribuyendo a fortalecer la eficiencia, eficacia y calidad de la administración de justicia.

⁴ http://www.cumbrejudicial.org/web/guest/referentes_internacionales_de_Justicia: Documento de Sustentación VII Cumbre Iberoamericana de Presidentes de Cortes Supremas y Tribunales Superiores de Justicia.

Como hemos dicho, a nuestro juicio, un modelo de Evaluación de Desempeño puede ser orientado por —a la vez que traduce— los deberes éticos de la función de juzgar. En lo tocante al régimen de evaluación del desempeño consiste en un sistema de medición de las pautas de conductas del juez comparadas con un estándar predefinido, desde el normal desenvolvimiento hasta la excelencia. Los resultados de esta comparación traen consecuencias para el juez evaluado, también predeterminadas, que pueden ser positivas, negativas u otras que sin reunir necesariamente las características de aquéllas, se contemplen como posibles dentro de determinados rangos de resultados, por ejemplo: charlas vocacionales, motivacionales o simplemente capacitaciones ordinarias.

Dentro de las consecuencias positivas pueden figurar los bonos de gestión, becas, puntos a favor para la promoción en las categorías del escalafón en el Sistema de Carrera, permisos especiales para labores académicas o de capacitación, etc.

El resultado deficiente del juez evaluado, por su parte, según su entidad, ha de admitir en sus estrategias de mejora las capacitaciones, terapias ocupacionales, exploraciones vocacionales y técnicas motivacionales y, sólo agotadas y frustradas en sus expectativas estas posibilidades, se activará el sistema disciplinario, razón por la cual le denominamos de *última ratio*.

El ejercicio que se pone a disposición de los lectores tuvo en vista: *analizar críticamente el actual sistema de calificaciones de los jueces y crear—dentro del marco normativo vigente—un sistema de evaluación ajustada a criterios de objetividad e imparcialidad, sin afectar la garantía de la independencia judicial, que es consustancial a la función jurisdiccional.*

Esta necesidad de cambio recoge los constantes cuestionamientos que se han efectuado en torno a la labor de los jueces y a la actual estructura del poder judicial, lo cual se ha visto recrudecido por la confusión que existe en el rol que tiene la judicatura dentro de la sociedad, atribuyéndole finalidades que en definitiva se encuentran reñidas con la función de juzgar.

En efecto, la misión de la judicatura es resolver las controversias dentro del ámbito de su competencia, con estricta sujeción al derecho y de acuerdo a las especificidades del caso sometido a su conocimiento, sin interferencia de factores ajenos al conflicto. Esta última parte del concepto alude a la independencia judicial, entendida como una garantía del ciudadano, que implica que los jueces resolverán de manera imparcial conforme a las normas vigentes, atendiendo a los hechos del caso y a los argumentos expuestos en el debate (mérito del proceso), sin consideración a presiones internas (como pueden ser las calificaciones) o externas (presiones de otros órganos estatales o fácticos). Y esta garantía, según se colige, solo puede asegurarse si la estructura del servicio judicial permite al ciudadano confiar en que el juez o tribunal que conocerá su caso no tendrá a la vista incentivos o intereses ajenos al caso al momento de resolver.

Si se entiende la función de esta manera, forzoso es concluir que cualquier reforma que se realice debe ser instrumentalmente eficaz para posibilitar que el juez desarrolle su labor en el sentido descrito, lo que a su vez, en nuestro concepto, contribuirá a legitimar democráticamente el rol de la judicatura.

En este mismo orden de ideas, el actual sistema de calificaciones de los jueces se presenta como un instrumento ineficaz para medir el desempeño funcionario, toda vez que coloca el acento en tareas de corte más bien administrativo que nada dicen acerca del ejercicio de la función y, además, no se explicita en el proceso el contenido y alcance que se le otorga a cada uno de los parámetros de evaluación establecidos en el artículo 277 bis del Código Orgánico de Tribunales (responsabilidad, capacidad, conocimientos, iniciativa, eficiencia, afán de superación, relaciones humanas y atención de público).

Las falencias del sistema incluso son reconocidas por el expresidente de la Excm. Corte Suprema don Milton Juica, quien, en su discurso inaugural del año judicial 2011, criticó el procedimiento de calificaciones señalando que no existe consenso acerca de su utilidad para mejorar el rendimiento y la calidad de la función jurisdiccional, estimando que se trata de un método engorroso que obliga a realizar dos evaluaciones previas y una evaluación final, que es la que en definitiva sirve para determinar las listas en las que son ponderados los calificados; los cuales sin embargo en su mayoría (90%) resultan con una ponderación de sobresaliente. Asimismo puntualizó que los jueces se sienten afectados en su independencia con este sistema y afirma que la doctrina también objeta el método y considera que las calificaciones más bien sirven para mantener lealtades que para cuantificar el mérito de las personas.

Desde esta perspectiva, el sistema actual de calificaciones es una herramienta en la cual la discrecionalidad del evaluador es en extremo amplia, prevaleciendo un análisis subjetivo que no se centra en el desempeño del juez, sino más bien en la persona del juzgador, sin que existan mecanismos de control de la decisión del órgano calificador. Así, considerando que en nuestro medio los tribunales superiores de justicia son los que califican a los jueces de instancia, el peligro de que el evaluado considere al momento de resolver su posible calificación, por el impacto que una resolución determinada podría provocar; es no sólo plausible sino que en cierto modo, inevitable.

En un escenario ideal, para resguardar la misión del servicio judicial y el alcance de la garantía de independencia del juzgador; resulta necesario reestructurar el poder judicial, separando las funciones jurisdiccionales —que corresponden *per se* a cada juez y tribunal colegiado—, de las funciones administrativas y de gobierno (selección y designación de los jueces, sistema de calificaciones, disciplina, entre otras). Estas últimas deberían quedar entregadas a un organismo distinto de los Plenos de las Cortes de Apelaciones y Corte Suprema, precisamente para resguardar la independencia del juez, pero además, para posibilitar una efectiva evaluación y control de los funcionarios judiciales, pues tal tarea, al ser encomendada a una entidad o entidades especializadas, permite generar procedimientos eficientes, transparentes y objetivos, que además potencien la necesaria profesionalización de la judicatura.

No obstante creemos que es necesario evaluar la implementación de cambios radicales en la actual estructura organizacional del servicio judicial, y someter a discusión las actuales facultades que nuestra Constitución otorga a la Corte Suprema (de orden político y administrativo); el Proyecto que se presenta intenta, de manera modesta,

establecer un sistema de calificación que propende al mejoramiento del sistema, dotando a los parámetros contenidos en la ley (artículo 277 bis COT) un sentido y alcance determinado, que permita objetivarlos y medirlos.

La propuesta que hemos realizado es el fruto de una larga reflexión y análisis y se sustenta en el proyecto piloto de evaluación de desempeño encomendado al ingeniero civil industrial y actual administrador del Decimoprimer Juzgado de Garantía de Santiago, Luis Patricio Ravanal Zamora, que elaboró un método de evaluación en base a la discusión efectuada en sesiones periódicas de trabajo, en las que participaron el jefe de unidad de causas del mismo tribunal, David Hugo Rivera Lagos –administrador público–, y los jueces de garantía de Santiago Fernando Guzmán Fuenzalida; María Francisca Zapata García; María Carolina Herrera Cortés-Monroy y Verónica Sepúlveda Briones⁵.

Esta labor que duró más de un año se enfrentó bajo la convicción de que todo funcionario público debe rendir cuenta de su trabajo; y que finalmente lo que subyace a la evaluación de su desempeño es la búsqueda de la eficacia y eficiencia de la organización en la que participa, operando con un carácter primordialmente preventivo, a saber: sobre incentivos, promoción de desempeños de excelencia: mejorar el rendimiento y la calidad de la función jurisdiccional; y homogeneizar las mejores prácticas.

Este proyecto piloto fue aplicado posteriormente al Decimotercer Juzgado de Garantía de Santiago, a fin de comprobar empíricamente su utilidad, realizar ajustes en caso necesario y evaluar el impacto y la eficacia del método. Resultó en extremo interesante el ejercicio de someter la labor de los jueces –en algunas áreas– al escrutinio de los fiscales y defensores, y las encuestas internas acerca del desempeño del juez.

Finalmente este proyecto fue sometido al análisis y crítica del abogado y asesor del Ministerio Público Fiscal de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Héctor M. Chayer⁶, quien realizó un minucioso estudio de la propuesta e incorporó agudas observaciones, entre ellas introducir consultas a los ciudadanos en relación a la satisfacción del servicio judicial. De hecho el instrumento que se publica incluye algunas correcciones basadas en aquellas sugerencias.

Es así que el proyecto que hoy damos a conocer se basa en la legislación vigente, pero pretende establecer un mecanismo de evaluación que, tal como indica nuestra normativa orgánica, se funde en antecedentes objetivos, los cuales además, sean empíricamente verificables o contrastables, claros y sencillos de comprender, que se ajusten a parámetros (simplicidad e inteligibilidad); que exista disponibilidad o viabilidad en su construcción, esto es, que los datos se encuentren disponibles, y, además, que la recopilación de la información no represente costos ni tiempos excesivos, entre otras consideraciones.

⁵ Luis Ravanal también presentó un proyecto que fue aplicado en el Juzgado de Familia de Pudahuel, el que no se analiza en este trabajo.

⁶ Abogado y profesor argentino, especialista en organización y gestión judicial.

Sabemos que el proyecto puede variar según la tipología de tribunal al que se aplique, la materia de que se conozca, la carga de trabajo, ubicación geográfica, número de jueces y metas específicas que se establezca por el servicio, pero creemos que es una propuesta que releva la necesidad de transparentar los procedimientos de calificación y evaluar la función en aras de mejorar el servicio judicial.

II. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN

2.1. Normativa vigente

Los parámetros considerados para calificar a los jueces son los señalados en el artículo 277 bis del Código Orgánico de Tribunales: *responsabilidad, capacidad, conocimientos, iniciativa, eficiencia, afán de superación, relaciones humanas, y atención de público*, considerando la función o labor específica que le corresponda realizar y magnitud de la misma en atención a la materia de la judicatura y tamaño de la unidad. De conformidad a la normativa legal vigente, la calificación de estos parámetros será con la escala de 1,00 a 7,00.

Dado que varios de dichos criterios legales son similares o, al menos, pueden considerarse dentro de una misma categoría, se ha optado por agruparlos en tres grupos: A (responsabilidad, eficiencia e iniciativa); B (capacidad, conocimientos y afán de superación; y C (relaciones humanas).

2.2. Materias evaluadas

Cada uno de los parámetros señalados son evaluados mediante diferentes indicadores de las funciones propias de los jueces de garantía, a saber: las cautelares (afectación de derechos fundamentales), de adjudicación (sentencias) y ejecución (control y seguimiento), sin perjuicio de las de gestión con incidencia en lo jurisdiccional. A través de ellos se revisan resoluciones y sentencias dictadas en audiencias, despacho y turnos; labores fuera y dentro del tribunal; variables estable-permanentes y otras que fluctúan anualmente; variables individuales y colectivas (grupales, unidad); formales y sustantivas (calidad); y las subjetivas (características personales) y objetivas (estadísticas), incluida la satisfacción de los ciudadanos respecto del servicio recibido y la atención brindada.

2.3. Métodos de medición

El Proyecto considera cuatro formas distintas de medición:

- *Encuesta interna*: A jueces, administradores, jefes de unidad y funcionarios.
- *Encuesta externa*: A fiscales, defensores públicos y privados, abogados querellantes y de las víctimas, usuarios-ciudadanos (imputados y víctimas).
- *Antecedentes personales*: Estudios de pregrado y postgrado, capacitaciones, méritos académicos (labor docente, publicaciones), participaciones en Congresos, Seminarios y Comisiones de Servicio especializadas.
- *Estadísticas*: Obtenidas de los sistemas informáticos de gestión y/o propias del Tribunal.

2.4. Vigencia de las evaluaciones

Dada la amplitud de las variables consideradas, éstas tendrán diferentes períodos de vigencia: algunas evaluaciones serán permanentes, como por ejemplo los máximos grados académicos obtenidos (doctorados), otras se mantienen inalterables mientras no sean superados (un magíster reemplaza en puntaje a un diplomado) y otros requieren ser evaluados en forma periódica (se propone bianual), como las encuestas o estadísticas de cumplimiento de plazos, requiriéndose modificar el artículo 273 del Código Orgánico de Tribunales.

Por otra parte, se sugiere innovar en cuanto a la oportunidad de actualización de las evaluaciones, las cuales debieran efectuarse cada dos años, salvo que un juez pretenda ser promovido, trasladado de tribunal o que el mismo juez lo solicite si dispone de nuevos antecedentes que le permitan mejorar su calificación.

2.5. Tablas de evaluación

Aquellos indicadores que son evaluados en porcentaje (escala de 0 a 100 puntos), requieren ser llevados a una nota de 1 a 7. Para ello se aplican dos tablas: una estricta con escalas “menos que normal” para porcentajes entre 0 y 95%, “normal” para porcentajes entre 95% y 97% y “superior” para porcentajes entre 97% y 100%. Esta tabla se aplica en aquellos parámetros o indicadores donde se considera que son funciones primordiales del juez: responsabilidad, eficiencia y encuesta externa sobre conocimientos. Al aplicar esta tabla, se produce una mayor diferenciación en las notas, siendo más estricta para la obtención de una calificación sobresaliente.

La tabla normal tiene las mismas escalas “menos que normal” para porcentajes entre 0 y 80%, “normal” entre 80% y 90% y “superior” para los porcentajes entre 90% y 100%. Al aplicar esta tabla, se tiende a una mayor concentración de notas en torno al 6,5, por lo cual se aplica para medir aquellos parámetros que suponen un mayor margen de error en las encuestas: iniciativa, relaciones humanas y atención de público.

Ambas tablas consideran una distribución de notas de la siguiente forma:

Menos que normal: notas entre 1,00 y 6,49

Normal: nota 6,50

Superior: notas entre 6,51 y 7,00

2.6. Bonificaciones

El proyecto además contempla la aplicación de algunos incentivos para aquellos jueces que se destacan en alguna materia relacionada con su capacidad, afán de superación o participación en el cumplimiento de las metas de gestión. Al aplicar este reconocimiento, se favorece la calificación de quienes hayan logrado destacarse, pero mantiene inalterable las calificaciones de los demás. Estas bonificaciones se otorgan en capacidad: aquellos jueces con el mayor número de días trabajados, quienes hayan participado en algún Congreso, Seminario o hayan cumplido alguna Comisión de

Servicios especializada; en afán de superación: por méritos académicos acreditados tales como docencias permanentes o publicaciones; y atención de público: a quienes hayan participado en la atención de visitas guiadas dentro o fuera del tribunal.

RESUMEN DE INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DE PARÁMETROS

Grupos	Parámetros	Instrumentos de medición				
		Encuesta Interna	Encuesta Externa	Estadísticas	Documentos	Bonificación
A	Responsabilidad	sí	sí	sí	no	no
	Eficiencia	sí	sí	sí	no	no
	Iniciativa	sí	no	no	no	no
B	Capacidad	no	sí	no	no	sí
	Conocimiento	sí	sí	no	sí	no
	Afán de Superación	no	no	no	sí	sí
C	Relaciones Humanas	sí	no	no	no	no
	Atención de Público	no	sí	no	no	sí

PONDERACIÓN DE EVALUACIONES

Grupo	Parámetro	Indicador	Ponderación Indicador	Ponderación Parámetro	Ponderación Grupo
A	Responsabilidad	Cumplimiento plazos firma sentencias	3,125	12,5	37,5
		Cumplimiento plazo firma de solicitudes	3,125		
		Encuesta interna (6 preguntas)	3,125		
		Encuesta externa (2 preguntas)	3,125		
	Eficiencia	Resoluciones tramitadas por el juez	4,167	12,5	
		Encuesta interna (3 preguntas)	4,167		
		Encuesta externa (2 preguntas)	4,166		
	Iniciativa	Encuesta interna (3 preguntas)	12,5	12,5	
B	Capacidad	Encuesta externa (2 preguntas)	12,5 / 6,25 / 4,166	12,5	37,5
		Bonificación por días trabajados	0 / 6,25 / 4,167		
		Bonificación por reconocimiento externo	0 / 6,25 / 4,167		
	Conocimientos	Encuesta interna (1 pregunta = 10%)	1,25	12,5	
		Encuesta externa (4 preguntas = 50%)	6,25		
		Nivel académico (40%)	5		

Grupo	Parámetro	Indicador	Ponderación Indicador	Ponderación Parámetro	Ponderación Grupo
	Afán de Superación	Capacitaciones	12,5 / 6,25	12,5	
		Bonificación por méritos académicos	0 / 6,25		
C	Relaciones Humanas	Encuesta interna (6 preguntas)	12, 5	12,5	25
	Atención de Público	Encuesta externa (3 preguntas)	12,5 / 6,25	12,5	
		Bonificación por participación en visitas	0 / 6,25		
		Total ponderaciones			

OBSERVACIONES

1.- La encuesta interna representa el 33,5% de la calificación del juez (estímulo para el trabajo en equipo).

2.- La encuesta externa puede representar entre el 24,2% y el 38,7% de la calificación del juez.

3.- Las bonificaciones con nota 7 pueden representar entre el 0% y el 20,8% de la calificación del juez (incentivo virtuoso).

4.- Las relaciones humanas dentro del tribunal representan siempre el 12,5% de la calificación (estimula el ambiente laboral).

5.- La sola capacitación del juez puede representar hasta el 12,5% de su calificación (estimula el perfeccionamiento).

III. INDICADORES DE DESEMPEÑO

La evaluación de cada parámetro (factores de calificación) se hará en base a los correspondientes indicadores objetivos que se describen a continuación, señalando la fuente de información que se usará para sus mediciones.

GRUPO A

3.1. Responsabilidad

Definición: "El juez responsable es aquel que da cumplimiento oportuno a las obligaciones claves que tiene en su función judicial". A través de este parámetro se busca medir el grado de cumplimiento de las obligaciones que tiene el juez en su diario quehacer, considerando como factores claves de su desempeño los plazos de ejecución de sentencias y el cumplimiento de plazos para resolver solicitudes, sin perjuicio de su adhesión a los compromisos de gestión internos y externos del Tribunal.

Los instrumentos utilizados son las estadísticas del Tribunal, una encuesta interna y otra externa.

Los *indicadores* considerados para medir este parámetro son:

a) Cumplimiento de plazos para sentencias

El indicador considerado para evaluar al juez se obtiene del porcentaje de sentencias con certificación de ejecutoriadas en un plazo de 15 días corridos de su dictación, sobre el total de sentencias dictadas en el mismo período.

Fuente: esta información se extrae del sistema informático (SIAGJ), debiendo exceptuar aquellas sentencias con recursos pendientes.

Para su evaluación se aplica la siguiente tabla:

Nivel de desempeño	Porcentaje	Nota
Superior	De 97 a 100%	6,50 a 7,00
Normal	De 95 a 97%	6,50
Menos que normal	De 0 a 95%	1,00 a 6,50

Tribunal Piloto: 13° Juzgado de Garantía de Santiago

Período evaluado: entre el 1 de noviembre de 2010 y el 30 de abril de 2011.

En el cuadro siguiente se muestran las notas obtenidas por cada juez del 13° Juzgado de Garantía de Santiago, según el porcentaje de sentencias ejecutoriadas antes de los 15 días corridos de dictadas:

Juez	Total Sentencias	Ejecutoriadas en plazo	% cumplimiento	Nota
Juez 1	58	58	100	7,00
Juez 2	134	134	100	7,00
Juez 3	98	98	100	7,00
Juez 4	117	117	100	7,00
Juez 5	123	123	100	7,00

b) Cumplimiento de plazos para resolver solicitudes

La evaluación de los jueces, según este indicador, se realiza en base a los tiempos de respuesta para las solicitudes escritas presentadas por los intervinientes.

Estas solicitudes deben ser resueltas por el juez en un plazo de 24 horas contadas de su ingreso digital a despacho. Para medir este plazo y teniendo en consideración que muchas solicitudes recibidas en el tribunal en horas de la tarde son entregadas al juez al día siguiente, se considerará un plazo total de 48 horas desde que se ingresa la solicitud al sistema SIAGJ hasta la dictación de la resolución. Además, se excluyen las solicitudes recibidas en el tribunal los días viernes o en vísperas de un día feriado.

Fuente: la información se extrae del sistema informático (SIAGJ) e incluye el total de resoluciones dictadas por cada juez en el período.

Para su evaluación se aplica la siguiente tabla:

Nivel de desempeño	Porcentaje	Nota
Superior	De 97 a 100%	6,50 a 7,00
Normal	De 95 a 97%	6,50
Menos que normal	De 0 a 95%	1,00 a 6,50

Tribunal Piloto: 13° Juzgado de Garantía de Santiago

Período evaluado: entre el 1 de noviembre de 2010 y el 30 de abril de 2011.

En el cuadro siguiente se muestran las notas obtenidas por cada juez del 13° Juzgado de Garantía de Santiago, según el porcentaje de resoluciones dictadas por cada uno dentro del plazo de 24 horas:

Juez	Total solicitudes	Resueltas en plazo	% cumplimiento	Nota
Juez 1	1450	1438	99,17	6,86
Juez 2	883	835	94,56	6,47
Juez 3	1144	1124	98,25	6,71
Juez 4	1609	1598	99,32	6,89
Juez 5	1668	1647	98,74	6,79

Las notas correspondientes a los porcentajes inferiores al 95 por ciento se calculan mediante la fórmula:

$$\text{Nota} = 1,00 + (550/95) \times _ \%$$

Las notas correspondientes a los porcentajes superiores al 97 por ciento se calculan en este caso mediante la fórmula:

$$\text{Nota} = 6,50 + (50/3) \times (\% - 97)/100$$

c) Responsabilidad en la gestión interna del tribunal

La evaluación de los jueces, según este indicador, se realiza en base al resultado de la encuesta interna a jueces, administrador, jefes de unidad y funcionarios.

Fuente: para ello se considera el porcentaje ponderado obtenido de las evaluaciones a las siguientes preguntas contenidas en la letra A) del Anexo N° 1:

- 1.- *Cumple los acuerdos del Comité de Jueces (solo a jueces).*
- 2.- *Firma oportunamente los oficios, órdenes y contraórdenes de detención, resoluciones y sentencias (solo a funcionarios).*
- 3.- *Comienza los trabajos judiciales a la hora establecida (solo a escalafón secundario).*
- 4.- *Colabora sin reparos a una distribución equitativa del trabajo (solo a escalafón secundario).*
- 5.- *Contribuye al cumplimiento de las metas de gestión (solo a escalafón secundario).*
- 6.- *Realiza oportunamente las tareas que extraordinariamente se le asignan por razones de necesidad o contingencia del tribunal (solo a escalafón secundario).*

Para su evaluación se aplica la siguiente tabla:

Nivel de desempeño	Porcentaje	Nota
Superior	De 97 a 100%	6,50 a 7,00
Normal	De 95 a 97%	6,50
Menos que normal	De 0 a 95%	1,00 a 6,50

Tribunal Piloto: 13° Juzgado de Garantía de Santiago

Período evaluado: entre el 1 de noviembre de 2010 y el 30 de abril de 2011.

Responden la encuesta: 5 jueces, 4 personas del escalafón secundario y 14 funcionarios.

En el cuadro siguiente se muestran las notas obtenidas por cada juez del 13° Juzgado de Garantía de Santiago, según el porcentaje obtenido por ellos en la encuesta interna al tribunal para las 6 preguntas de este concepto:

Juez	% Evaluación obtenido en la Encuesta Interna	Nota
Juez 1	90,4	6,23
Juez 2	65,3	4,78
Juez 3	91,3	6,29
Juez 4	96,5	6,50
Juez 5	98,2	6,70

Las notas correspondientes a los porcentajes inferiores al 95 por ciento se calculan mediante la fórmula:

$$Nota = 1,00 + (550/95) \times _ \%$$

Las notas correspondientes a los porcentajes superiores al 97 por ciento se calculan en este caso mediante la fórmula:

$$Nota = 6,50 + (50/3) \times (\% - 97)/100$$

d) Responsabilidad con intervinientes institucionales

La evaluación de los jueces, según este indicador, se realiza en base al resultado de la encuesta externa aplicada solo a fiscales y defensores penales públicos.

Fuente: para ello se considera el porcentaje ponderado obtenido de las evaluaciones a las siguientes preguntas contenidas en la letra A) del Anexo N° 2:

- 1.- *Inicia las audiencias a la hora.*
- 2.- *Respeto los acuerdos interinstitucionales⁷.*

Las notas respectivas se obtienen mediante la aplicación de la siguiente tabla:

Nivel de desempeño	Porcentaje	Nota
Superior	De 97 a 100%	6,50 a 7,00
Normal	De 95 a 97%	6,50
Menos que normal	De 0 a 95%	1,00 a 6,50

Tribunal Piloto: 13° Juzgado de Garantía de Santiago

Período evaluado: entre el 1 de noviembre de 2010 y el 30 de abril de 2011.

Responden la encuesta: 10 fiscales adjuntos del territorio jurisdiccional y 10 defensores penales públicos de las mismas comunas (Macul y Peñalolén); total 20 personas.

⁷ El académico Héctor Chayer estima que podría analizarse si es preferible trasladar esta pregunta de la encuesta externa a un indicador del parámetro eficiencia (eficacia en la gestión de audiencias). El equipo resolvió mantenerlo en el parámetro responsabilidad, estimado que conceptualmente está en una zona gris (podría estar en cualquiera de ellos), lo que no tiene demasiada relevancia al haberse agrupado los criterios responsabilidad y eficiencia, junto a iniciativa en torno al Grupo A.

En el cuadro siguiente se muestran las notas obtenidas por cada juez del 13° Juzgado de Garantía de Santiago, según el porcentaje obtenido por ellos en la encuesta externa al tribunal para este concepto:

Juez	% Evaluación obtenido en la Encuesta Externa	Nota
Juez 1	93,9	6,44
Juez 2	81,4	5,71
Juez 3	95,3	6,50
Juez 4	96,6	6,50
Juez 5	97,1	6,52

Las notas correspondientes a los porcentajes inferiores al 95 por ciento se calculan mediante la fórmula:

$$Nota = 1,00 + (550/95) \times _ \%$$

Las notas correspondientes a los porcentajes superiores al 97 por ciento se calculan en este caso mediante la fórmula:

$$Nota = 6,50 + (50/3) \times (\% - 97)/100$$

RESULTADO RESPONSABILIDAD

La nota final de evaluación, para el parámetro de responsabilidad, será el promedio de las notas logradas en los cuatro indicadores señalados. La ponderación será de un 25% para cada indicador.

Juez	Cumplimiento Plazos Sentencias	Cumplimiento plazos Solicitudes	Encuesta Interna	Encuesta Externa	Nota Responsabilidad
Juez 1	7,00	6,86	6,23	6,44	6,63
Juez 2	7,00	6,47	4,78	5,71	5,99
Juez 3	7,00	6,71	6,29	6,50	6,63
Juez 4	7,00	6,89	6,50	6,50	6,72
Juez 5	7,00	6,79	6,70	6,52	6,75

CONCLUSIONES RESPONSABILIDAD

La mayor diferencia en la evaluación de los distintos jueces del tribunal se establece a través de las encuestas.

La importancia de éstas queda de manifiesto al observar la concordancia que se produce en las evaluaciones de los distintos estamentos consultados: la encuesta interna se compone de 6 preguntas y la evaluación es el resultado que entregan las respuestas de 23 personas (5 jueces, 1 administrador, 3 jefes de unidad y 14 funcionarios); la evaluación de la encuesta externa la entrega el promedio ponderado de las evaluaciones realizadas por 20 personas (10 fiscales y 10 defensores) sobre 2 preguntas realizadas.

El hecho que la opinión del conjunto de estas 43 personas tienda a ser coincidente valida este instrumento de evaluación.

3.2. Eficiencia

Definición: "El juez eficiente es aquel que maximiza el aprovechamiento de los recursos disponibles, en particular el tiempo de trabajo y uso adecuado del sistema informático".

Los instrumentos utilizados son las estadísticas del Tribunal, una encuesta interna y una encuesta externa.

Los *indicadores* considerados para su medición son los siguientes:

a) Resoluciones tramitadas por el juez

La evaluación de este indicador se hará en base a una muestra aleatoria de 10 resoluciones para cada una de las siguientes solicitudes: monitorios, querellas, principios de oportunidad, no inicio de investigación, recursos interpuestos y solicitudes de diligencias intrusivas (total 60 resoluciones). Sobre ellas se medirá el porcentaje de resoluciones efectivamente firmadas por el juez (tramitadas por sí mismo en SIAGJ), verificadas por la Corporación Administrativa del Poder Judicial según las correspondientes cuentas de usuarios (fuente).

Las notas respectivas se obtienen mediante la aplicación de la siguiente tabla:

Nivel de desempeño	Porcentaje	Nota
Superior	De 97 a 100%	6,50 a 7,00
Normal	De 95 a 97%	6,50
Menos que normal	De 0 a 95%	1,00 a 6,50

Tribunal Piloto: 13º Juzgado de Garantía de Santiago

Período evaluado: entre el 1 de noviembre de 2010 y el 30 de abril de 2011.

Muestra considerada: Se tomaron solo 5 solicitudes de cada tipo (total 30 resoluciones por cada juez).

En el cuadro siguiente se muestran las notas obtenidas por cada juez del 13º Juzgado de Garantía de Santiago:

Juez	Nº solicitudes revisadas	Tramitadas por el Juez	%	Nota
Juez 1	30	30	100	7,00
Juez 2	30	30	100	7,00
Juez 3	30	30	100	7,00
Juez 4	30	30	100	7,00
Juez 5	30	30	100	7,00

b) Eficiencia en la gestión del tribunal

La evaluación de los jueces, según este indicador, se realiza en base al resultado de la encuesta aplicada al interior del tribunal (jueces, administrador, jefes de unidad y funcionarios).

Fuente: para ello se considera el porcentaje ponderado obtenido de las evaluaciones a las siguientes preguntas contenidas en la letra A) del Anexo N° 1:

7.- *Coordina sus ausencias con la administración y el resto de sus colegas (solo otros jueces y administrador).*

8.- *Emite instrucciones claras y eficientes (solo a funcionarios).*

9.- *Hace buen uso de los recursos disponibles y utiliza apropiadamente la tecnología (solo escalafón secundario).*

Las notas respectivas se obtienen mediante la aplicación de la siguiente tabla:

Nivel de desempeño	Porcentaje	Nota
Superior	De 97 a 100%	6,50 a 7,00
Normal	De 95 a 97%	6,50
Menos que normal	De 0 a 95%	1,00 a 6,50

Tribunal Piloto: 13° Juzgado de Garantía de Santiago

Período evaluado: entre el 1 de noviembre de 2010 y el 30 de abril de 2011.

Responden la encuesta: 5 jueces, 4 del escalafón secundario y 14 funcionarios.

En el cuadro siguiente se muestran las notas obtenidas por cada juez del Tribunal Piloto de Garantía, según el porcentaje obtenido por ellos en la encuesta interna para este concepto:

Juez	% Evaluación obtenido en la Encuesta Interna	Nota
Juez 1	86,7	6,02
Juez 2	71,1	5,12
Juez 3	92,1	6,33
Juez 4	95,6	6,50
Juez 5	99,8	6,97

Las notas correspondientes a los porcentajes inferiores al 95 por ciento se calculan mediante la fórmula:

$$\text{Nota} = 1,00 + (550/95) \times _ \%$$

Las notas correspondientes a los porcentajes superiores al 97 por ciento se calculan en este caso mediante la fórmula:

$$\text{Nota} = 6,50 + (50/3) \times (\% - 97)/100$$

c) Eficiencia en la gestión de audiencias

La evaluación de los jueces, según este indicador, se realiza en base al resultado de la encuesta externa (fiscales, defensores públicos y privados, y abogados querellantes y representantes de las víctimas).

Fuente: para ello se considera el porcentaje ponderado obtenido de las evaluaciones a las siguientes preguntas contenidas en la letra A) del Anexo N° 2:

3.- *Muestra agilidad en los tiempos de las audiencias y distribuye adecuadamente los tiempos de intervención de cada parte, sin desmedro de la calidad de la información (a todos menos víctimas e imputados).*

4.- *Facilita y/o promueve que las partes lleguen a acuerdos o utilicen la mediación como mecanismo de resolución de conflictos (a todos menos víctimas e imputados).*

Las notas respectivas se obtienen mediante la aplicación de la siguiente tabla:

Nivel de desempeño	Porcentaje	Nota
Superior	De 97 a 100%	6,50 a 7,00
Normal	De 95 a 97%	6,50
Menos que normal	De 0 a 95%	1,00 a 6,50

Tribunal Piloto: 13° Juzgado de Garantía de Santiago

Período evaluado: entre el 1 de noviembre de 2010 y el 30 de abril de 2011.

Responden la encuesta: 10 fiscales y 10 defensores (total 20 personas).

En el cuadro siguiente se muestran las notas obtenidas por cada juez del Tribunal Piloto de Garantía, según el porcentaje obtenido por ellos en la encuesta externa para el concepto A):

Juez	% Evaluación obtenido en la Encuesta Externa	Nota
Juez 1	93,3	6,40
Juez 2	86,2	5,99
Juez 3	93,0	6,38
Juez 4	78,3	5,53
Juez 5	95,1	6,50

Las notas correspondientes a los porcentajes inferiores al 95 por ciento se calculan mediante la fórmula:

$$Nota = 1,00 + (550/95) \times _ \%$$

Las notas correspondientes a los porcentajes superiores al 97 por ciento se calculan en este caso mediante la fórmula:

$$Nota = 6,50 + (50/3) \times (\% - 97)/100$$

RESULTADO EFICIENCIA

La nota final de evaluación para el parámetro de eficiencia será el promedio de las notas logradas en los indicadores correspondientes, cada uno con igual ponderación (1/3).

Juez	Resoluciones tramitadas	Encuesta Interna	Encuesta Externa	Nota Eficiencia
Juez 1	7,00	6,02	6,40	6,47
Juez 2	7,00	5,12	5,99	6,04
Juez 3	7,00	6,33	6,38	6,57
Juez 4	7,00	6,50	5,53	6,34
Juez 5	7,00	6,97	6,50	6,82

CONCLUSIONES EFICIENCIA

También la evaluación que entregan las encuestas terminan siendo el factor diferenciador entre los distintos jueces del tribunal. Es necesario destacar que la tendencia se mantiene en cuanto a los extremos de calificación que ya observamos en el parámetro anterior (los mismos jueces obtienen tanto la mejor como la peor evaluación).

3.3. *Iniciativa*

Definición: “El juez con iniciativa es aquel que desarrolla sus habilidades de liderazgo, y tiene una participación pro-activa tendiente a mejorar y agilizar los procedimientos de trabajo del tribunal”.

El único *indicador* mediante el cual se hará la evaluación de este parámetro es la encuesta interna.

Liderazgo y proactividad en la mejora de la gestión del tribunal

La evaluación de los jueces, según este indicador, se realiza en base al resultado de la encuesta interna a jueces, administrador, jefes de unidad y funcionarios.

Método: para ello se considera el porcentaje ponderado obtenido de las evaluaciones a las siguientes preguntas contenidas en la letra A) del Anexo N° 1:

10.- *Lidera el análisis y/o realiza propuestas de nuevos métodos, sistemas y procedimientos para mejorar la gestión del tribunal (solo a otros jueces).*

11.- *Facilita el cumplimiento oportuno de las tareas de los funcionarios (solo a funcionarios).*

12.- *Colabora con la implementación de nuevos métodos, sistemas y procedimientos para la gestión del tribunal (solo a escalafón secundario).*

Las notas respectivas se obtienen mediante la aplicación de la siguiente tabla:

Nivel de desempeño	Porcentaje	Nota
Superior	De 97 a 100%	6,50 a 7,00
Normal	De 95 a 97%	6,50
Menos que normal	De 0 a 95%	1,00 a 6,50

RESULTADO INICIATIVA

Tribunal Piloto: 13° Juzgado de Garantía de Santiago

Período evaluado: entre el 1 de noviembre de 2010 y el 30 de abril de 2011.

Responden la encuesta: 5 jueces, 4 del escalafón secundario y 14 funcionarios.

En el cuadro siguiente se muestran las notas obtenidas por cada juez del Tribunal Piloto de Garantía, según el porcentaje obtenido por ellos en la encuesta interna para este concepto:

Juez	% Evaluación obtenido en la Encuesta Interna	Nota Iniciativa
Juez 1	74,6	6,13
Juez 2	67,1	5,61
Juez 3	93,9	6,70
Juez 4	97,9	6,90
Juez 5	99,8	6,99

Las notas correspondientes a los porcentajes inferiores al 80 por ciento se calculan mediante la fórmula:

$$\text{Nota} = 1,00 + (550/80) \times _ \%$$

Las notas correspondientes a los porcentajes superiores al 90 por ciento se calculan en este caso mediante la fórmula:

$$\text{Nota} = 6,50 + (50/10) \times (\% - 90)/100$$

CONCLUSIONES INICIATIVA

La tendencia se mantiene en cuanto a los extremos de calificación que ya observamos en los dos parámetros anteriores (los mismos jueces obtienen tanto la mejor como la peor evaluación).

GRUPO B

3.4. Capacidad

Definición: “La capacidad del juez se evidencia en la conducción eficaz de los procesos y su dedicación a la función”.

La evaluación de este parámetro, se hará por medio de los siguientes *indicadores*:

a) Satisfacción con la capacidad del juez

La evaluación de los jueces, según este indicador, se realiza en base al resultado de la encuesta externa (fiscales, defensores penales públicos y privados, y abogados querellantes y representantes de víctimas).

Método: para ello se considera el porcentaje ponderado obtenido de las evaluaciones a las siguientes preguntas contenidas en la letra B) del Anexo N° 2:

5.- *Ejerce funciones con imparcialidad, ausencia de prejuicios, intereses e influencias (a todos menos víctimas e imputados).*

6.- *Dirige adecuadamente las audiencias, facilitando la delimitación de controversias e identificando los asuntos medulares (a todos menos víctimas e imputados).*

Las notas respectivas se obtienen mediante la aplicación de la siguiente tabla:

Nivel de desempeño	Porcentaje	Nota
Superior	De 97 a 100%	6,50 a 7,00
Normal	De 95 a 97%	6,50
Menos que normal	De 0 a 95%	1,00 a 6,50

Tribunal Piloto: 13° Juzgado de Garantía de Santiago

Período evaluado: entre el 1 de noviembre de 2010 y el 30 de abril de 2011.

Responden la encuesta: 10 fiscales y 10 defensores (total 20 personas).

En el cuadro siguiente se muestran las notas obtenidas por cada juez del Tribunal Piloto de Garantía, según el porcentaje obtenido por ellos en la encuesta externa para este concepto:

Juez	% Evaluación obtenido en la Encuesta Externa	Nota
Juez 1	97,0	6,85
Juez 2	90,4	6,52
Juez 3	95,0	6,75
Juez 4	90,8	6,54
Juez 5	94,2	6,71

Las notas correspondientes a los porcentajes superiores al 90 por ciento se calculan en este caso mediante la fórmula:

$$Nota = 6,50 + (50/10) \times (\% - 90)/100$$

b) **Número de días trabajados en relación al promedio del tribunal**

Este indicador solamente se aplica a aquellos jueces que tengan la mayor asistencia y que por tanto han debido soportar una mayor carga de trabajo del tribunal. Para ello se toma como base el promedio de días trabajados por juez. Aquel juez que tenga la mayor cantidad de días trabajados, será evaluado con nota 7,00. Si hay más de un juez con la misma cantidad de días trabajados, o si todos tienen la misma cantidad, cada uno será evaluado en este indicador con nota 7,00. Al resto de los jueces no se les aplica este indicador.

Fuente: estadísticas del administrador del tribunal.

Tribunal Piloto: 13° Juzgado de Garantía de Santiago

Período evaluado: entre el 1 de noviembre de 2010 y el 30 de abril de 2011.

En el cuadro siguiente se indica la cantidad de días trabajados por cada juez del 13° Juzgado de Garantía de Santiago, según la información proporcionada por la administradora:

Juez	Días trabajados	Nota
Juez 1	134	s/n
Juez 2	148	s/n
Juez 3	152	s/n
Juez 4	152	s/n
Juez 5	154	7,00

c) Reconocimiento externo⁸

Este indicador solamente se aplica a aquellos jueces que en el período evaluado hayan participado en algún Congreso o Seminario en materias afines con la judicatura o que hayan tenido alguna Comisión de Servicio especializada. A estos jueces se les bonificará su evaluación en capacidad asignándoles nota 7,00 en este indicador. Al resto no se les aplicará este indicador.

Fuente: estadísticas del administrador del tribunal.

Tribunal Piloto: 13º Juzgado de Garantía de Santiago

La información correspondiente a los jueces del Tribunal Piloto es la siguiente:

Juez	Reconocimiento por participación	Nota por Reconocimiento Externo
Juez 1	Foro Judicial A. de Magistrados / Seminario sobre igualdad	7,00
Juez 2	Congreso Interamericano Derecho Penal, Buenos Aires, Nov. 2010	7,00
Juez 3	Programa especial sobre propiedad Intelectual, Depto. Estado de Estados Unidos (3 semanas), Feb. 2011	7,00
Juez 4	Seminario sobre reconocimiento de imputados, CEJA, Sept. 2010	7,00
Juez 5	No tiene	S/N

Período evaluado: 12 meses entre septiembre de 2010 y agosto de 2011.

RESULTADO CAPACIDAD

La nota final de evaluación para el parámetro de capacidad será el promedio de las notas logradas en los indicadores señalados.

Juez	Encuesta Externa	Premio días trabajados	Reconocimiento Externo	Nota Capacidad
Juez 1	6,85	s/n	7,00	6,93
Juez 2	6,52	s/n	7,00	6,76
Juez 3	6,75	s/n	7,00	6,88
Juez 4	6,54	s/n	7,00	6,77
Juez 5	6,71	7,00	s/n	6,86

⁸ El académico Héctor Chayer estima que este indicador funcionaría mejor como bonificación en parámetros conocimientos o afán de superación. Se optó por mantenerlo en capacidad, ya que los tres parámetros en cuestión

CONCLUSIONES CAPACIDAD

Las bonificaciones que se entregan tanto por la cantidad de días trabajados como por el reconocimiento externo por participaciones en Congresos o Seminarios, demuestran ser un incentivo virtuoso que permite mejorar las calificaciones de los jueces.

3.5. Conocimientos

Definición: "El juez debe poseer, desarrollar y aplicar los conocimientos jurídicos y habilidades de expresión adecuados para el desempeño de su cargo".

La evaluación de este parámetro se hará por medio de los siguientes *indicadores*:

a) **Conocimiento de la normativa orgánica de los tribunales (10% de ponderación)**

La evaluación de los jueces, según este indicador, se realiza en base al resultado de la encuesta interna al administrador y jefes de unidad.

Fuente: para ello se considera el porcentaje ponderado obtenido de las evaluaciones a la siguiente pregunta contenida en la letra B) del Anexo N° 1:

13.- *Conoce, respeta y aplica las normas establecidas para la administración de tribunales (Código Orgánico de Tribunales, Acta 91-2007, Autos acordados, etc.).*

Las notas respectivas se obtienen mediante la aplicación de la siguiente tabla:

Nivel de desempeño	Porcentaje	Nota
Superior	De 97 a 100%	6,50 a 7,00
Normal	De 95 a 97%	6,50
Menos que normal	De 0 a 95%	1,00 a 6,50

Tribunal Piloto: 13° Juzgado de Garantía de Santiago

Período evaluado: entre el 1 de noviembre de 2010 y el 30 de abril de 2011.

El resultado para los jueces del Tribunal Piloto, es el siguiente:

Juez	% Evaluación obtenida en la Encuesta Externa	Nota	Nota Ponderada (10%)
Juez 1	100,0	7,00	0,70
Juez 2	80,0	6,50	0,65
Juez 3	100,0	7,00	0,70
Juez 4	100,0	7,00	0,70
Juez 5	100,0	7,00	0,70

tienen una dimensión académica que debe ser evaluada, tampoco es de gran importancia por pertenecer todos dichos criterios al Grupo B.

b) Satisfacción de los intervinientes con los conocimientos y habilidades de expresión del juez (50% de ponderación)

La evaluación de los jueces, según este indicador, se realiza en base al resultado de la encuesta externa a fiscales, defensores públicos y privados, y abogados querellantes y representantes de las víctimas.

Fuente: para ello se considera el porcentaje ponderado obtenido de las evaluaciones a las siguientes preguntas contenidas en la letra B) del Anexo N° 2:

7.- *Existe predictibilidad en la construcción de sus teorías y estándares.*

8.- *Dicta resoluciones y sentencias en forma clara y sencilla.*

9.- *Tiene habilidad para aplicar leyes y normativa relevante.*

10.- *Se hace cargo de las alegaciones de las partes al resolver.*

Las notas respectivas se obtienen mediante la aplicación de la siguiente tabla:

Nivel de desempeño	Porcentaje	Nota
Superior	De 97 a 100%	6,50 a 7,00
Normal	De 95 a 97%	6,50
Menos que normal	De 0 a 95%	1,00 a 6,50

Tribunal Piloto: 13° Juzgado de Garantía de Santiago

Período evaluado: entre el 1 de noviembre de 2010 y el 30 de abril de 2011.

Responden la encuesta: 10 fiscales y 10 defensores (total 20 personas).

Las notas correspondientes a los porcentajes superiores al 97 por ciento se calculan en este caso mediante la fórmula:

$$\text{Nota} = 6,50 + (50/3) \times (\% - 97)/100$$

El resultado para los jueces del Tribunal Piloto es el siguiente:

Juez	% Evaluación obtenida en la Encuesta Externa	Nota	Nota Ponderada (50%)
Juez 1	96,7	6,50	3,25
Juez 2	96,7	6,50	3,25
Juez 3	95,6	6,50	3,25
Juez 4	98,0	6,67	3,34
Juez 5	98,5	6,75	3,38

c) Nivel Académico (40% de ponderación)

Para evaluar según este indicador, se propone la siguiente tabla de medición:

Fuente: información debe entregarla el administrador del tribunal.

Nivel Académico	Nota
Curso especializado más curso de sistema informático para su especialidad	6,50
Diplomado en otra especialidad	6,60
Magíster más Diplomado en otra especialidad (ambos)	6,70

Nivel Académico	Nota
Solo Magíster en otra especialidad o Diplomado en la especialidad	6,80
Magíster en otra especialidad más Diplomado en la especialidad	6,90
Magíster igual o superior a dos años en la especialidad que se desempeña	6,95
Doctorado en Derecho	7,00

Tribunal Piloto: 13° Juzgado de Garantía de Santiago

Período evaluado: antecedentes acreditados hasta agosto de 2011.

Según la Tabla anterior se evaluó el nivel académico de cada juez del Tribunal Piloto, quedando este de la siguiente manera:

Juez	Nivel Académico	Nota por nivel académico	Nota Ponderada (40%)
Juez 1	Curso especializado más curso de sistema informático para su especialidad	6,50	2,60
Juez 2	Magister igual o superior a dos años en la especialidad que se desempeña	6,95	2,78
Juez 3	Diplomado en otra especialidad	6,60	2,64
Juez 4	Diplomado en otra especialidad	6,60	2,64
Juez 5	Curso especializado más curso de sistema informático para su especialidad	6,50	2,60

RESULTADO CONOCIMIENTOS

La nota final de evaluación para los jueces del Tribunal Piloto para el concepto de conocimientos es el siguiente:

Juez	Ponderación Encuesta Interna	Ponderación Encuesta Externa	Ponderación Nivel Académico	Nota Conocimientos
Juez 1	0,70	3,25	2,60	6,55
Juez 2	0,65	3,25	2,78	6,68
Juez 3	0,70	3,25	2,64	6,59
Juez 4	0,70	3,34	2,64	6,68
Juez 5	0,70	3,38	2,60	6,68

CONCLUSIONES CONOCIMIENTOS

Los instrumentos de medición considerados son un estímulo al perfeccionamiento constante deseable para la actividad judicial.

La diferenciación de porcentajes de ponderación de los indicadores da cuenta adecuadamente de prioridades.

3.6. Afán de superación

Definición: “El juez demuestra su afán de superación y mejorar su desempeño participando en acciones de capacitación vinculadas a la responsabilidad, capacidad, conocimientos, iniciativa, eficiencia, relaciones humanas y atención de público, en consideración a la función o labor que le corresponde realizar”.

Para evaluar este parámetro, proponemos dos *indicadores*:

a) Capacitaciones

El indicador evalúa las horas de capacitación registradas en el período, en cursos, talleres o seminarios relacionados con alguno de los parámetros de evaluación señalados (pueden ser para mejorar sus conocimientos, eficiencia, relaciones humanas, etc.). Estos cursos pueden ser los dictados por la Academia Judicial, CAPJ, Universidades o instituciones relacionadas con el quehacer de su tribunal (como el SENAME, CONACE, Ministerio Público, etc.).

Fuente: estadísticas del administrador del tribunal.

La evaluación de este indicador se resume en la tabla siguiente:

Horas de capacitación en el período evaluado	Nota
Ningún curso ni postulación	6,10
Postuló a un curso pero no le fue asignado	6,30
Hizo un curso entre 24 y 40 horas	6,50
Acreditó entre 41 y 70 horas en cursos, seminarios o talleres	6,60
Acreditó entre 71 y 90 horas en cursos, seminarios o talleres	6,70
Acreditó entre 91 y 110 horas en cursos, seminarios o talleres	6,80
Acreditó entre 111 y 130 horas en cursos, seminarios o talleres	6,90
Acreditó más de 131 horas en cursos, seminarios o talleres	7,00

Tribunal Piloto: 13^o Juzgado de Garantía de Santiago

Período evaluado: últimos 12 meses entre septiembre de 2010 y agosto de 2011.

En el cuadro siguiente se muestran las notas obtenidas por cada juez del 13^o Juzgado de Garantía de Santiago, según los antecedentes proporcionados por ellos mismos y la administradora del tribunal:

Juez	Horas de Capacitación del período	Nota por Capacitaciones
Juez 1	Hizo un curso de 24 horas	6,50
Juez 2	Hizo un curso de 24 horas	6,50
Juez 3	Hizo un curso de 24 horas	6,60
Juez 4	Hizo un curso de 24 horas	6,50
Juez 5	Hizo un curso de 24 horas	6,50

b) Méritos académicos

Este indicador considera las horas de docencia en Universidades y publicaciones en materias afines, desarrolladas por el juez durante el período de evaluación y que tengan

la aprobación de la Comisión Evaluadora. Solamente se aplicará a aquellos jueces que aporten y acrediten estos antecedentes, los cuales una vez aprobados le otorgarán nota 7,00 para este indicador.

Tribunal Piloto: 13° Juzgado de Garantía de Santiago

Período evaluado: últimos 12 meses entre septiembre de 2010 y agosto de 2011.

Fuente: estadísticas del administrador del tribunal.

Los méritos académicos acreditados por los jueces del Tribunal Piloto son los siguientes:

Juez	Horas de Docencia u otros méritos	Nota por Méritos Académicos
Juez 1	Academia Judicial-U. de Chile Centro de Estudios de la Justicia	7,00
Juez 2	No hay	
Juez 3	No hay	
Juez 4	U. de Chile, Centro de Estudios de la Justicia, especialidad jueces de garantía.	7,00
Juez 5	Relator Cursos de la Academia Judicial: "Curso inicial para empleados de tribunales con competencia criminal", "Taller de normativa básica en materia de delitos contra la propiedad" y "Taller de normativa básica en materia de delitos contra la vida y la libertad", dictados entre mayo y julio de 2011.	7,00

RESULTADO AFÁN DE SUPERACIÓN

Las notas finales de evaluación para los jueces del 13° Juzgado de Garantía de Santiago, según el parámetro de afán de superación, son las siguientes:

Juez	Capacitaciones	Méritos Académicos	Nota afán de Superación
Juez 1	6,50	7,00	6,75
Juez 2	6,50	—	6,50
Juez 3	6,60	—	6,60
Juez 4	6,50	7,00	6,75
Juez 5	6,50	7,00	6,75

CONCLUSIONES AFÁN DE SUPERACIÓN

Los instrumentos de medición considerados son un estímulo al perfeccionamiento constante deseable para la actividad judicial.

GRUPO C

4.7. Relaciones humanas

Definición: "El juez mantiene relaciones humanas adecuadas al interior del tribunal, tanto con los funcionarios como los otros jueces, dentro de un marco de confianza y respeto mutuo".

La medición se hará por medio del único *indicador*:

Percepción de miembros del tribunal

Corresponde a las preguntas contenidas en el ítem C) del Anexo N° 1, la cual debe ser respondida en forma anónima por todos los miembros del tribunal (otros jueces, escalafón secundario y funcionarios):

- 14.- *Estimula el respeto y la confianza.*
- 15.- *Es cortés y amable.*
- 16.- *Disposición para atender consultas.*
- 17.- *Aptitud para trabajar en equipo.*
- 18.- *Su relación con los demás motiva y contribuye para mantener un adecuado clima laboral.*
- 19.- *Siempre que es posible, participa en las reuniones sociales oficiales del tribunal.*

Fuente: el procesamiento de esta encuesta estará a cargo del administrador del tribunal, quien informará a la Comisión Evaluadora un único porcentaje promedio obtenido por cada juez en esta encuesta, mediante algún código que proteja sus identidades.

Una vez que la Comisión Evaluadora tenga la información, aplicará la siguiente tabla para su evaluación:

Nivel de desempeño	Porcentaje	Nota
Superior	De 97 a 100%	6,50 a 7,00
Normal	De 95 a 97%	6,50
Menos que normal	De 0 a 95%	1,00 a 6,50

RESULTADO RELACIONES HUMANAS

Tribunal Piloto: 13° Juzgado de Garantía de Santiago

Período evaluado: entre el 1 de noviembre de 2010 y el 30 de abril de 2011.

Responden la encuesta: 5 jueces, 4 de escalafón secundario y 14 funcionarios.

En el cuadro siguiente se muestran las notas obtenidas por cada juez del Tribunal de Garantía Piloto, según el porcentaje obtenido para cada uno, como resultado de la encuesta interna para este concepto:

Juez	% Encuesta a funcionarios por Relaciones Humanas	Nota Relaciones Humanas
Juez 1	89,6	6,50
Juez 2	83,1	6,50
Juez 3	93,5	6,68
Juez 4	94,4	6,72
Juez 5	87,1	6,50

Las notas correspondientes a los porcentajes superiores al 90 por ciento se calculan en este caso mediante la fórmula:

$$\text{Nota} = 6,50 + (50/10) \times (\% - 90)/100$$

CONCLUSIÓN RELACIONES HUMANAS

Único indicador para medir el parámetro funciona bastante bien, al permitir una diferenciación clara de los distintos jueces en el ámbito de las relaciones humanas al interior del tribunal.

Se estimó plausible agregar entre los encuestados a los mismos jueces (evaluación de colegas-pares), lo que no fue incluido en cuestionario a Tribunal Piloto.

3.8. Atención de público

Definición: “El juez se esfuerza en brindar una atención de calidad al público que participa en actos procesales”.

Mediante este parámetro se evalúa el desempeño del juez frente a los usuarios internos y externos del tribunal.

Los *indicadores* considerados son:

a) Satisfacción de los intervinientes y usuarios en su atención

Corresponde a las preguntas contenidas en el ítem C) del Anexo N° 2, la cual debe ser respondida en forma anónima por algunos intervinientes, víctimas e imputados:

11.- *Recibió un buen trato (solo a víctimas e imputados).*

12.- *Dirige las audiencias procurando un ambiente de respeto, brindando un trato igualitario a las partes (solo a fiscales, defensores públicos y privados y abogados querellante y representantes de las víctimas).*

13.- *El juez se tomó el tiempo para explicarle su decisión (solo a víctimas e imputados).*

Fuente: el procesamiento de esta encuesta estará a cargo del administrador del tribunal, quien informará a la Comisión Evaluadora un único porcentaje promedio obtenido por cada juez en esta encuesta, mediante algún código que proteja sus identidades.

Una vez que la Comisión Evaluadora tenga la información, aplicará la siguiente tabla para su evaluación:

Nivel de desempeño	Porcentaje	Nota
Superior	De 97 a 100%	6,50 a 7,00
Normal	De 95 a 97%	6,50
Menos que normal	De 0 a 95%	1,00 a 6,50

Tribunal Piloto: 13° Juzgado de Garantía de Santiago

Período Evaluado: entre el 1 de noviembre de 2010 y el 30 de abril de 2011.

Responden la encuesta: 10 fiscales y 10 defensores (total 20 personas).

En el cuadro siguiente se muestran las notas obtenidas por cada juez del Tribunal de Garantía Piloto, según el porcentaje obtenido para cada uno, como resultado de la encuesta externa para este concepto:

Juez	% Evaluación obtenido en la Encuesta Externa	Nota
Juez 1	92,6	6,63

Juez	% Evaluación obtenido en la Encuesta Externa	Nota
Juez 2	93,9	6,70
Juez 3	98,5	6,93
Juez 4	98,5	6,93
Juez 5	98,5	6,93

Las notas correspondientes a los porcentajes superiores al 90 por ciento se calculan en este caso mediante la fórmula:

$$Nota = 6,50 + (50/10) \times (\% - 90)/100$$

b) Participación en visitas internas y externas

Se evalúa participación en charlas que se realizan al interior y exterior del tribunal para organizaciones comunitarias y delegaciones extranjeras.

Fuente: registros del administrador del tribunal.

En esos casos, estos jueces serán evaluados con nota 7,00 según este indicador:

Nivel de desempeño	Porcentaje	Nota
Superior	De 97 a 100%	6,50 a 7,00
Normal	De 95 a 97%	6,50
Menos que normal	De 0 a 95%	1,00 a 6,50

Tribunal Piloto: 13° Juzgado de Garantía de Santiago

Período evaluado: últimos 12 meses entre septiembre de 2010 y agosto de 2011.

En el cuadro siguiente se muestran las notas obtenidas por cada juez del Tribunal Piloto, según su participación en visitas guiadas al tribunal por metas de gestión durante los doce últimos meses:

Juez	Fecha e Institución visitada	Nota por Visitas Guiadas
Juez 1	26-08-11: Instituto Canon charlas alumnos Técnico Jurídico	7,00
Juez 2	No	
Juez 3	Reuniones de coordinación con Defensoría y Fiscalía y Visita externa al Registro Civil	7,00
Juez 4	No	
Juez 5	No	

RESULTADO ATENCIÓN DE PÚBLICO

La nota final de evaluación para el parámetro de atención de público será el promedio de las notas logradas en los dos indicadores señalados. Si el juez no participó en ninguna visita guiada durante el período, solo será evaluado únicamente por el resultado de la encuesta externa.

Juez	Encuesta Externa	Visitas Guiadas	Nota Atención de Público
Juez 1	6,63	7,00	6,82
Juez 2	6,70		6,70
Juez 3	6,93	7,00	6,97
Juez 4	6,93		6,93
Juez 5	6,93		6,93

CONCLUSIÓN ATENCIÓN DE PÚBLICO

Los indicadores funcionan bastante bien en combinación, pero probablemente el segundo de ellos (visitas) tendría mayor efecto diferenciador en la medida que no se pondere con el primer indicador sino que se le asigne un puntaje de incentivo (bonificación).

Asimismo se sugiere excluir visitas de intervinientes institucionales, pues aquello se evalúa en parámetro responsabilidad (indicador responsabilidad con intervinientes institucionales) a propósito de necesarias coordinaciones interinstitucionales.

Cabe precisar que en la encuesta externa del Tribunal Piloto solo se practicó las primeras dos preguntas a los actores institucionales, estimando que también debe consultarse a las víctimas e imputados como asimismo formular una tercera pregunta solo a estos últimos sobre información entregada en audiencias para medir su nivel de satisfacción.

RESUMEN FINAL DE CALIFICACIONES

En el cuadro siguiente se muestra un resumen final de las evaluaciones para los jueces del Tribunal de Garantía Piloto:

Juez	Responsabilidad	Eficiencia	Iniciativa	Capacidad	Conocimiento	Afín Superación	Relaciones Humanas	Atención Público	Calificación Final
Juez 1	6,63	6,47	6,13	6,93	6,55	6,75	6,50	6,82	6,60
Juez 2	5,99	6,04	5,61	6,76	6,68	6,50	6,50	6,70	6,35
Juez 3	6,63	6,57	6,70	6,88	6,59	6,60	6,68	6,97	6,70
Juez 4	6,72	6,34	6,90	6,77	6,68	6,75	6,72	6,93	6,73
Juez 5	6,75	6,82	6,99	6,86	6,68	6,75	6,50	6,93	6,79

IV. CONCLUSIONES

El proyecto piloto de evaluación de desempeño que se ha presentado responde a la necesidad que el actual sistema anual de calificaciones de los jueces, regulado por el Código Orgánico de Tribunales, se ajuste a criterios de objetividad e imparcialidad y se enmarque en la revisión de diversas labores propias de los magistrados en el proceso que rodea la resolución de los casos, sin que afecte bajo ninguna circunstancia la independencia judicial, garantizando a los ciudadanos el derecho a que sus conflictos se resuelvan de acuerdo a la Constitución y la ley, al asegurarse que los jueces no serán evaluados por el contenido de sus resoluciones judiciales.

Esta primera consideración establece un núcleo de reserva, en cuanto a que la evaluación de desempeño no puede invadir el contenido de las decisiones judiciales. Tal premisa en nada dificultó el esfuerzo para entregar un proyecto técnico, objetivo, cuantificable, verificable y confiable, a la comunidad judicial, jurídica y académica para su discusión pública. Estamos convencidos que es un imperativo para cualquier organización del sector público, en especial, el servicio judicial, diseñar buenos sistemas de evaluación de desempeño y control de gestión en el marco de la rendición de cuentas de todo servicio en un Estado Democrático, cuyo objetivo final será el mejoramiento, la permanente búsqueda de la eficacia y eficiencia en el desempeño del servicio judicial.

El proyecto contribuye a dar contenido a los factores de calificación determinados por la ley: responsabilidad, capacidad, conocimientos, iniciativa, eficiencia, afán de superación, relaciones humanas y atención de público, los que han sido definidos con el objeto de conocer lo que se pretende evaluar y de esta manera, suplantar la discrecionalidad entregada al calificador actual.

El empeño efectuado en este proyecto se centró en la exposición ordenada, sistemática en la construcción de indicadores e identificación de instrumentos de cálculo y su elaboración, para medir los ocho parámetros o factores de calificación que establece el Código Orgánico de Tribunales, para luego exhibir su aplicación en un tribunal piloto, cuantificando los resultados con rigor matemático, comprobando en la práctica que el método es capaz de generar una calificación objetiva, transparente e imparcial, y verificable con ponderaciones detalladas.

Dichos parámetros, luego de ser definidos, se han medido desarrollando un conjunto de indicadores apropiados, objetivos y mensurables, que hacen referencia a aquello específico que se quiere apreciar concordante con el criterio de calificación, a través de diferentes instrumentos de medición, tales como encuestas internas realizadas a pares en la función judicial, funcionarios administrativos y personal cualificado en administración; externas dirigidas a operadores permanentes del sistema y usuarios contingentes, estadísticas obtenidas del sistema informático interno y antecedentes académicos y de capacitación personales del juez, todos los cuales fueron experimentados en el estudio de campo efectuado en un Juzgado de Garantía de Santiago, cuya estructura organizacional mediana se estimó representativa como muestra.

De esta manera el objeto de tal ejercicio fue poner a prueba el diseño y método de evaluación como también determinar si los múltiples indicadores e instrumentos aplicados son correctos o no para la adecuada medición del parámetro.

La aplicación del proyecto en el tribunal piloto dio cuenta de un sistema de evaluación con criterios de transparencia, objetividad, imparcialidad, no discriminación y participación. Ello por cuanto los jueces evaluados conocieron con antelación qué se mediría, cómo se haría dicha medición y quién la practicaría, además de acceder posteriormente a los resultados de la medición.

Cabe destacar que todas las herramientas se utilizaron al mismo tiempo, en un momento determinado, a todos los jueces evaluados. En el caso de las encuestas, tanto externas como internas fueron practicadas a una misma cantidad de encuestados,

siendo los mismos para cada evaluado, y, lo que es muy rescatable, distintos estamentos y operadores del sistema judicial participaron en la evaluación de desempeño para los distintos parámetros e indicadores, lo que entregó mayor confiabilidad en el resultado de la medición, incluso respecto de aquellos instrumentos que pueden estimarse más subjetivos, como las encuestas, ya que las tablas de resultados finales arrojaron datos constantes, concordantes y diferenciados para cada juez respecto de los distintos operadores consultados, con lo que se validó el instrumento de evaluación.

Resultó innovador e indiscutible que el sistema de bonificaciones para elevar la calificación contribuye a la motivación del juez evaluado para mejorar su desempeño, pues incentiva la excelencia y favorece a los más destacados en ciertos indicadores, tales como días trabajados, capacitación adicional y visitas (charlas) externas.

Reconocemos desde ya como una debilidad del instrumento aplicado al tribunal piloto, la omisión de la variable ciudadana en el instrumento de medición “encuestas externas”, como evaluadora del nivel de satisfacción oportuna respecto del servicio recibido y atención prestada, considerando que los jueces brindan a la sociedad el servicio propio y específico de dirimir sus conflictos; razón por la que se incorporó en la pauta corregida, en el parámetro atención de público, específicamente en el indicador “satisfacción de los intervinientes y usuarios en su atención”, preguntas pertinentes para apreciar los atributos de calidad, que caracterizan el servicio prestado en la actuación judicial específica en que participó el usuario ciudadano, sea víctima o imputado o eventualmente sus respectivos familiares.

Corresponde ahora que esta propuesta se someta a la discusión tanto pública como al interior de la estructura judicial para su validación, por cuanto es necesario un adecuado análisis de su diseño para el logro de los consensos mínimos, en particular entre los jueces acerca de los indicadores seleccionados y las metas que se establecen, tarea que probablemente no sea fácil ante la común resistencia de los implicados a los cambios y los obstáculos organizativos que pueden convertir un buen sistema de evaluación de desempeño en un objetivo dificultoso.

En definitiva, el diálogo participativo en ese sentido de todos los actores involucrados en la construcción de indicadores para cada judicatura hará vislumbrar la utilidad de la evaluación de desempeño, principalmente para los evaluados pertenecientes a las diferentes instancias y competencias, pretendiendo este proyecto ser un modelo base, apropiado para las distintas judicaturas, con los respectivos y necesarios ajustes técnicos acordes a las metas específicas de cada materia, tipo de tribunal, su carga de trabajo, realidad local y ubicación geográfica, ante lo cual sugerimos realizar talleres de construcción de consenso y ajustes del proyecto piloto con jueces, estableciendo instancias participativas de revisión bianuales del sistema de evaluación de desempeño y ajuste de las metas establecidas para diferentes tribunales.

Estimamos que el sistema de evaluación expuesto logra su finalidad de entregar información objetiva al evaluado que conduzca a retroalimentar positivamente su desempeño y actitudes en el cumplimiento de sus funciones dentro de su unidad de

trabajo, que sirva para corregir y homogeneizar mejores prácticas para elevar la calidad del servicio entregado.

Como conclusión final, dada la naturaleza de las distintas competencias, se hace necesario adecuar los instrumentos de medición en cada caso, de acuerdo a sus diferentes procedimientos y organizaciones.

Sin embargo creemos que el sistema propuesto en este proyecto muestra que es posible, con los mismos parámetros legales, tener un sistema de calificaciones con varias ventajas respecto al actual:

a) Los parámetros e instrumentos de medición son objetivos y previamente conocidos por los jueces.

b) Los parámetros, indicadores e instrumentos de medición no afectan la independencia de los jueces en la resolución de conflictos de acuerdo a la ley, porque no se evalúan los contenidos de resoluciones judiciales.

c) Las calificaciones son obtenidas a través de distintos instrumentos en que participa una gran cantidad de personas que tienen una relación directa con el juez (internos y externos).

d) El sistema permite una retroalimentación positiva del juez, lo cual supone que sus calificaciones pueden ser ascendentes en el tiempo y contribuir al mejoramiento del servicio judicial.

e) Estimula un buen ambiente laboral en los tribunales: entre los jueces por una distribución equitativa de las responsabilidades, y entre jueces y funcionarios por el estímulo hacia las relaciones humanas de respeto mutuo.

f) Establece premios a la calificación por actuaciones destacadas de un juez(a) sin que ello importe un perjuicio a sus pares: bonificaciones al juez con mayor cantidad de días trabajados, premio a los méritos académicos o premios a la participación en metas de gestión del tribunal.

g) Estimula el perfeccionamiento y la mejora continua, lo que incidirá en la percepción de equidad en la evaluación de desempeño por parte de los jueces y el aumento de confianza de los usuarios hacia el servicio, al tener un sistema objetivo y participativo de medición, más aun si se integra al ciudadano en la permanente consulta de sus opiniones respecto a los servicios recibidos y atención brindada.

Santiago, agosto del año 2013.-

V. ANEXOS

Anexo I

Encuesta interna al tribunal

RESPONDEN:

Jueces: solo las *preguntas* N° 1, 7, 10, 14, 15, 16, 17, 18 y 19.

Administrador: solo las *preguntas* N° 3, 4, 5, 6, 7, 9, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18 y 19.

Jefes de Unidad: solo las *preguntas* N° 3, 4, 5, 6, 9, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18 y 19.

Funcionarios: solo las preguntas N° 2, 8, 11, 14, 15, 16, 17, 18 y 19.

En una escala de 0 a 100 puntos, señale su apreciación acerca del desempeño de los jueces de su tribunal respecto a los siguientes conceptos:

A) Responsabilidad, Eficiencia e Iniciativa

(En escala de 0 a 100, anote sus evaluaciones sobre el recuadro correspondiente)

Conceptos	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 4	Juez 5
Responsabilidad					
1.- Cumple los acuerdos del Comité de Jueces (solo a otros jueces)					
2.- Firma oportunamente los oficios, órdenes y contraórdenes de detención, resoluciones y sentencias (solo a funcionarios)					
3.- Comienza los trabajos judiciales a la hora establecida (solo a escalafón secundario)					
4.- Colabora sin reparos a una distribución equitativa del trabajo (solo a escalafón secundario)					
5.- Contribuye al cumplimiento de las metas de gestión (solo a escalafón secundario)					
6.- Realiza oportunamente las tareas que extraordinariamente se le asignan por razones de necesidad o contingencia del tribunal (solo a escalafón secundario)					
Promedio Responsabilidad (solo debe ser usado por el Administrador)					
Eficiencia					
7.- Coordina sus ausencias con la administración y el resto de sus colegas (solo a otros jueces y administrador)					
8.- Emite instrucciones claras y eficientes (solo a funcionarios)					
9.- Hace buen uso de los recursos disponibles y utiliza apropiadamente la tecnología (solo a escalafón secundario)					
Promedio Eficiencia (solo debe ser usado por el Administrador)					
Iniciativa					
10.- Lidera el análisis y/o realiza propuestas de nuevos métodos, sistemas y procedimientos para mejorar la gestión del tribunal (solo a otros jueces)					
11.- Facilita el cumplimiento oportuno de las tareas de los funcionarios (solo a funcionarios)					
12.- Colabora con la implementación de nuevos métodos, sistemas y procedimientos para la gestión del tribunal (solo a escalafón secundario)					
Promedio Iniciativa (solo debe ser usado por el Administrador)					

B) Conocimiento

Conocimiento	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 4	Juez 5
13.- Conoce, respeta y aplica las normas establecidas para la administración de tribunales (COT, Acta 91-2007, Auto-acordados, etc.) (solo a escalafón secundario)					
Promedio Conocimiento (solo debe ser usado por el Administrador)					

C) Relaciones Humanas

Relaciones Humanas	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 4	Juez 5
14.- Estimula el respeto y la confianza (a todos)					
15.- Es cortés y amable (a todos)					
16.- Disposición para atender consultas (a todos)					
17.- Aptitud para trabajar en equipo (a todos)					
18.- Motiva y contribuye para mantener un adecuado clima laboral (a todos)					
19.- Siempre que es posible, participa en las reuniones sociales oficiales del tribunal (a todos)					
Promedio Relaciones Humanas (solo debe ser usado por el Administrador)					

Anexo II

Encuesta externa (fiscales, defensores públicos y privados, abogados querellantes y representantes de las víctimas, víctimas e imputados)

RESPONDEN:

Fiscales y Defensores Públicos: solo las *preguntas* N° 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 y 12.

Defensores Privados, Abogados Querellantes o Representantes de las Víctimas: solo las *preguntas* N° 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 y 12.

Víctimas e Imputados: solo las *preguntas* N° 11 y 13.

En una *escala de 0 a 100 puntos*, señale su apreciación acerca del desempeño de los jueces de este tribunal respecto a los siguientes conceptos:

A) Responsabilidad y Eficiencia

(En escala de 0 a 100, anote sus evaluaciones sobre el recuadro correspondiente)

Conceptos	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 4	Juez 5
Responsabilidad					
1.- Inicia las audiencias a la hora establecida (solo a fiscales y defensores públicos)					
2.- Respeta los acuerdos interinstitucionales (solo a fiscales y defensores públicos)					
Promedio Responsabilidad (solo debe ser usado por el Administrador)					
Eficiencia:					
3.- Muestra agilidad en los tiempos de las audiencias y distribuye adecuadamente los tiempos de intervención de cada parte, sin desmedro de la calidad de la información (a todos menos víctimas e imputados)					
4.- Facilita y/o promueve que las partes lleguen a acuerdos o utilicen la mediación como mecanismo de resolución de conflictos (a todos menos víctimas e imputados)					
Promedio Eficiencia (solo debe ser usado por el Administrador)					

B) Capacidad y Conocimiento

Conceptos	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 4	Juez 5
Capacidad					
5.- Ejerce funciones con imparcialidad, ausencia de prejuicios, intereses e influencias (a todos menos víctimas e imputados)					
6.- Dirige adecuadamente las audiencias, facilitando la delimitación de controversias e identificando los asuntos medulares (a todos menos víctimas e imputados)					
Promedio Capacidad (solo debe ser usado por el Administrador)					
Conocimiento					
7.- Existe predictibilidad en la construcción de sus teorías y estándares (a todos menos víctimas e imputados)					
8.- Dicta resoluciones y sentencias en forma clara y sencilla (a todos menos víctimas e imputados)					
9.- Tiene habilidad para aplicar leyes y normativa relevante (a todos menos víctimas e imputados)					
10.- Se hace cargo de las alegaciones de las partes al resolver (a todos menos víctimas e imputados)					
Promedio Conocimiento (solo debe ser usado por el Administrador)					

C) Atención de Público

Conceptos	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 4	Juez 5
Atención de Público:					
11.- Recibió un buen trato (solo a víctimas e imputados)					
12.- Dirige las audiencias procurando un ambiente de respeto, brindando un trato igualitario a las partes (a todos menos víctimas e imputados)					
13.- El juez se tomó el tiempo para explicarle su decisión (solo a víctimas e imputados)					
Promedio Atención de Público (solo debe ser usado por el Administrador)					

BIBLIOGRAFÍA CITADA

- ATRIA, Fernando (2005): "Jurisdicción e Independencia Judicial. El Poder Judicial como Poder Nulo", en *Revista de Estudios de la Justicia*, pp. 128.
- ATRIA, Fernando (2007): "La improbabilidad de la jurisdicción", en Couso, Salas y Atria Lemaitre (editores), *La Judicatura como organización*, Expansiva, Santiago, Chile, 2007.
- ZAPATA, M. Francisca (2013): "Carrera Judicial. Lineamientos generales para un estatuto profesional del juez", en *Revista de Estudios de la Justicia* N° 18, pp. 59-81.