



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE POSTGRADO**

Autoobservación de las fallas para la Innovación
**“INVESTIGACIÓN EVALUATIVA SOBRE INDICADORES DE GESTIÓN
DE LAS CORPORACIONES DE ASISTENCIA JUDICIAL
DESDE EL ENFOQUE DE DERECHOS HUMANOS”**

Núcleo Innovaciones Efectivas en Políticas Públicas
AFE para optar al grado de Magister en Trabajo Social
MARÍA ISABEL CASTRO MORAGA

Directora:

Dra. CLAUDIA CAMPILLO TOLEDANO

Comisión Examinadora:

- Dra. Claudia Campillo,
- Dr. Víctor Orellana Bravo
- Dr. César Maríñez Sánchez

Santiago de Chile, año 2022

*Dedicado a las y los trabajadores del acceso a la justicia
que desempeñan su labor en las Corporaciones de Asistencia Judicial,
especialmente, de la región de O'Higgins,
por su compromiso ético y social en el Acceso a la Justicia.*

*A mis colegas, trabajadores sociales,
por encarnan los principios fundamentales de la profesión
de contribuir al logro de una mayor justicia social
y por el respeto irrestricto a la dignidad humana,
desde donde estemos desempeñando nuestra labor profesional,
en especial a quienes se desempeñan en el acceso a la justicia.*

*Dedicado a Catalina y Pablo, mis hijos,
mi inspiración y mi certeza
de que es posible un mundo más humano y más amable.
A Margarita y Ernesto, mis padres, mis guías y mis maestros.*

Agradecimientos

Tomé la decisión de volver a estudiar a mis 53 años de edad; después de 23 años ejerciendo la profesión y 22 años ejerciendo en la Corporación de Asistencia Judicial, movida por la necesidad de actualizar mis conocimientos, ya que ante las dificultades que enfrentamos individual e institucionalmente, una siente que tanto la visión como las herramientas hasta ahora utilizadas, ya no son suficientes, y la idea es la de aportar profesionalmente.

Desde el año 1999, fui trabajadora social del centro jurídico y social de San Vicente de Tagua Tagua y desde el 2005 desempeño el cargo como asesora metodológica en planificación, en la dirección regional de O'Higgins de la Corporación de Asistencia Judicial. Desde entonces, y desde el aporte específico del trabajo social, desarrollé mi labor, tratando de ser nexo entre el quehacer cotidiano de los equipos de la región, con las directrices que provenían del nivel central institucional y a nivel de Ministerio.

Fui parte de los procesos de modernización institucional, de las etapas de transición tecnológica - de la máquina de escribir al computador-. ...de ir construyendo e ideando -junto con las y los compañeras y compañeros de labores- instrumentos, herramientas, sistemas de trabajo, para ir logrando este diálogo entre los niveles en que se desarrolla la política pública, muchas veces distantes, divergentes, y hasta contrapuestos.

En esos intentos de ser nexo fui dirigente sindical de AFUNPRO (9 años) y dirigente de FENADAJ (2 años), períodos en los que participé junto a mis compañeras y compañeros dirigentes en las mesas del nuevo servicio y las mesas de modernización del Ministerio de Justicia y las cuatro Corporaciones de Asistencia Judicial del país.

Desde ambos cargos, institucional y directiva, ahí estaba yo, elaborando mis cuestionarios para preguntar a los equipos, su visión, sus expectativas, sus sugerencias, sus problemáticas, sus propuestas de metas para el año siguiente... La intención siempre fue el tratar de establecer puentes para nutrir la política pública sobre el acceso a la justicia en base a lo que deben enfrentar quienes se encuentran en la primera línea en la entrega de servicios. Y sin duda, a más de 20 años en la institución, observo que la realidad se vuelve más compleja; las problemáticas se diversifican, se profundizan, ...y la misma institución ha debido expandir sus líneas de acción... y la realidad está obligando también expandir la visión y la forma de observar. Hoy más que nunca se requiere una innovación que surja desde las fallas, desde los puntos ciegos del sistema, ...una innovación que fortalezca el compromiso ético existente en tantos compañeras y compañeros de labores, sobre la justicia social y sobre el respeto a la dignidad humana. Este trabajo pretende observar "un" aspecto de muchos otros, tanto o más importante como el tratado; no obstante, se pretende aportar desde la mirada en donde me encuentro, y desde el cargo que he ejercido ya más de 17 años.

Mis Agradecimientos al Programa del Magister de la Universidad de Chile por haber aportado en esta reinversión personal, profesional y en mi labor como funcionaria de la Corporación de Asistencia Judicial de la Región de O'Higgins.

CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN	1
II. ANTECEDENTES Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	2
1. El Acceso a la Justicia como un Derecho Humano Fundamental	3
1.1. Normas y estándares internacionales en el acceso a la justicia	5
1.2. Principios del Acceso a la Justicia.....	8
2. El Acceso a la Justicia en el Marco Institucional de las Corporaciones de Asistencia Judicial	12
2.1. Marco Normativo CAJ RM.....	13
2.2. Líneas de Atención o Servicios de las CAJS y sus Normas Técnicas.....	15
2.3. Sistema de Financiamiento de las CAJ.....	19
2.4. Las CAJ y las principales reformas jurídico-judiciales	19
2.5. Proyectos de ley sobre nuevo servicio de Acceso a la Justicia	22
2.6. Déficit y Barreras en el Acceso a la Justicia	26
2.7. La función pública y el Control de Gestión, en el contexto de la “modernización”	27
2.8. Descripción de la cobertura territorial y jurisdiccional de los centros de atención de la CAJ en la Región de O’Higgins	30
III. OBJETIVOS	37
1. Objetivo General	37
2. Objetivos Específicos	37
IV. METODOLOGÍA	38
1. Técnicas de análisis de datos	39
2. Participantes y diseño muestral	40
3. Instrumentos aplicados	42
3.1. Listado de cotejo para análisis de contenido del diseño de las pautas de metas	42
3.2. Cuadros comparativos de resultados estadísticos SIG.....	42
3.3. Cuestionarios auto aplicados con preguntas abiertas.....	43
4. Aspectos Éticos	44
V. ANÁLISIS DE RESULTADOS	45
1. DESCRIPCIÓN DE los indicadores de gestión (SIG) DE LA CAJ Y sus RESULTADOS ESTADÍSTICOS EN LA REGIÓN DE O’HIGGINS	46
1.1. Consultas Generales	46
1.2. Orientación E Información (OI En Adelante)	50
1.3. Solución Colaborativa de Conflictos (en adelante SCC).....	54
1.4. Patrocinio Judicial.....	58
1.5. Prevención Y Promoción De Derechos	64

2. ANÁLISIS CUALITATIVO DESDE LA PERCEPCIÓN DE LOS EQUIPOS	69
2.1. Percepciones sobre los aspectos positivos de las metas e indicadores de gestión...	69
2.2. Percepciones sobre las dificultades en el diseño de los indicadores de gestión.....	74
2.3. Percepciones sobre las dificultades o nudos críticos en el proceso de control	80
2.4. Percepciones sobre las dificultades o nudos críticos en el proceso de ejecución.....	83
2.5. Sentido observado por los equipos sobre las metas institucionales de la caj	91
VI. DISCUSIÓN FINAL Y CONCLUSIONES	96
RECOMENDACIONES:	102
VII. REFERENCIAS.....	104
VIII. ANEXOS	108

RESUMEN

En el actual contexto caracterizado por complejos y profundos cambios, es una tarea clave contribuir en la construcción de parámetros cada vez más sistémicos e integrales en la entrega de servicios, en este caso, en el acceso a la justicia. Para ello, se requiere en primer lugar observar los puntos ciegos que impiden esta visión integral y sistémica desde el control de la gestión, para luego plantear los principales desafíos.

El estudio evaluativo de los Indicadores de Gestión, sobre cobertura de los servicios que otorga la Corporación de Asistencia Judicial (en adelante CAJ), devela tanto las fortalezas como los puntos ciegos del sistema de evaluación y control, teniendo como referencia tanto la misión institucional como el enfoque de derechos humanos en el acceso a la justicia establecidos en las normas y estándares internacionales.

La relevancia del acceso a la justicia es el fundamento de un acceso al derecho, por tanto, es el derecho a tener derechos. Por otra parte, está en estrecha relación con el derecho de igualdad ante la ley y el derecho a un debido proceso, por tanto, la base del Estado de derecho. Para insertarse en ese plano fue necesario realizar una observación de segundo orden, de un nexo entre la forma de ver y la función jurídica. De allí que el proyecto asuma una perspectiva funcional, según algunos de los postulados epistémicos y jurídicos de Luhmann (2007)

El estudio evaluativo de los indicadores de gestión se sitúa previamente en el contexto de las reformas jurídico-judiciales que determinan y definen el rango de acción de las Corporaciones de Asistencia Judicial, que han visto ampliada o restringida su labor, con la promesa incumplida de modernización y de constituirse en un servicio nacional, acorde con los estándares que se requieren para el cumplimiento del deber del Estado, de romper las barreras de acceso a la justicia en forma igualitaria, oportuna y eficiente a las personas vulnerables que no pueden proveérselas por sí mismas.

Los principales hallazgos refieren a la valoración de la existencia de un sistema de evaluación de la gestión por hacer visible la labor de la CAJ y sus líneas de atención, junto con ser una información relevante para la toma de decisiones a nivel central; como la coordinación al interior de los equipos. No obstante, se plantea como un desafío el logro de una mayor consistencia y coherencia con un enfoque de derechos. El enfoque gerencial que ha caracterizado la política de incentivo (Fuenzalida, 2019) se manifiesta contraria a la función pública y la calidad de los servicios, por lo que las recomendaciones se centran en una revisión tanto del sentido que impone o inducen las actuales metas, como también la revisión de las fallas del sistema ante la carencia de diagnósticos de las barreras y diversos déficit (dotación, infraestructura, tecnología, estructura, cobertura, otro), para la entrega de servicios en forma oportuna, eficiente y de calidad, a la que está obligado el Estado para garantizar la igualdad ante la ley y el debido proceso.

PALABRAS CLAVES

Acceso a la Justicia – Derechos Humanos–Igualdad ante la Ley – Integralidad-
Control de Gestión

I. INTRODUCCIÓN

El Estudio Evaluativo de los indicadores de gestión establecidos en las Metas Institucionales de los servicios que otorga la Corporación de Asistencia Judicial de la Región Metropolitana (en adelante CAJRM), pretende develar los puntos ciegos en el control de la gestión desde la autoobservación, cuyos hallazgos contribuyan en el planteamiento de nuevos desafíos desde un paradigma sistémico y desde un enfoque de derechos humanos, para contribuir a futuro en el establecimiento de parámetros funcionales e integrales en la entrega de servicios en el acceso a la justicia.

Se devela tanto las fortalezas como los nudos críticos y el sentido que están determinando la acción en concordancia o disonancia con la misión institucional y los estándares internacionales en el acceso a la justicia desde la observación de los instrumentos de control, los resultados estadísticos y desde la percepción de los equipos que inciden en el diseño, realizan el control de gestión y realizan la entrega de los servicios a la ciudadanía.

La presente investigación evaluativa es guiada por los siguientes interrogantes y supuestos. Primero, ¿cuáles son las principales fortalezas de tener un sistema de control de indicadores de gestión en la entrega de servicios y en el cumplimiento de la misión del acceso a la justicia?

En segundo lugar, ¿cómo poder observar los nudos críticos o dificultades en la entrega de los servicios considerando este éxito aparente cuando año tras año se dan por cumplidas las metas? Por tanto, ¿cómo afecta una evaluación centrada en los aspectos cuantitativos sin observar las fallas del propio sistema?

Por otra parte, ¿cuál sería el sentido que se instala en los equipos con estas exigencias institucionales? ¿estarán fortaleciendo u obstaculizando el sentido ético de la función pública de Estado que se desempeña, en el sentido de contribuir a

romper las barreras para que las personas con conflictos de connotación jurídica ejerzan el derecho de igualdad ante la ley y al derecho del acceso a la justicia?

II. ANTECEDENTES Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Todo lo observado está mediado, no se observa en sí, sino para sí. Desde esta perspectiva, se pretende desarrollar una investigación evaluativa desde una observación de segundo orden, en donde el observador y lo observado, desde el carácter situado de la razón, logran abrir otras formas de ver y transformar, desde las fallas, las posibilidades de innovación, para recrear desde los puntos ciegos en la relación sistema entorno (Luhmann, 2007).¹

Desde esta perspectiva se pretende develar tanto las fortalezas como las fallas de los indicadores de evaluación, desde una dialéctica negativa y desde ahí poder plantear nuevos desafíos sobre el control de la gestión en la función pública, específicamente, en el acceso a la justicia de las Corporaciones de Asistencia Judicial.

La importancia de esas coordenadas radica en que la gestión, es una interpretación específica de los conceptos jurídicos y construye un meta texto que potencia o instrumentaliza el acceso a la justicia. Pero el despliegue de esa potencialidad no es el resultado inmediato de actos de conceptualización, sino que sólo se vuelve socialmente real mediante la inscripción de los conceptos jurídicos en descripciones movilizadas de textos (Cordero, 2021, p.109).

De allí, se infiere la importancia de trabajar los indicadores de gestión, como momentos que constituyen una marca, que van dejando un significado, que van proveyendo un tipo de sentido del derecho, mediante el acceso a la justicia. Por

¹ [...] Luhmann define su postura teórica como funcional-estructuralismo, la que a diferencia del estructural-funcionalismo parsoniano, no considera que haya ciertas estructuras dadas que deban ser sostenidas por funciones requeridas, sino que es la función [...] la que antecede a la estructura (Rodríguez, 1995: XII-XIII en Arriaga, 2003, pág 278).

eso, el análisis de la gestión de los servicios del acceso a la justicia, adquieren un especial tenor ya que, en ellas, en sus procedimientos, en sus interpretaciones, en sus aceptaciones y negaciones, en su amplitud y sus reducciones, se expresan con fuerza específica las coordenadas semánticas que pueden abrir nuevas puertas para un ejercicio más pleno de los derechos y principios que dan forma al mundo social.

1. EL ACCESO A LA JUSTICIA COMO UN DERECHO HUMANO FUNDAMENTAL

El Acceso a la Justicia, en primer lugar, se sitúa desde el enfoque de derechos humanos, razón por la que constituye en la base, en sí mismo, para el acceso al derecho y no sólo a la prestación jurisdiccional (OEA, 1969)²; (Ministerio Relaciones Exteriores, 1990)³, y, por ende, se debe resaltar que el efectivo ejercicio de este derecho es parte integral de un estado de derecho y constituye una garantía de todos los derechos humanos.

...el derecho de acceso a la justicia es necesario para garantizar el respeto y protección de los otros derechos humanos. Así mismo, se propone destacar el trascendental rol que desempeña el Estado al crear mecanismos de justicia efectivos que permitan a las personas, especialmente a los grupos en condición de vulnerabilidad, solicitar intervención estatal ante la violación o afectación de sus derechos. Por último, se resalta cómo un efectivo acceso a la justicia es parte integral de la existencia de un Estado de Derecho y constituye una garantía de todos los derechos humanos previstos tanto en la Constitución Política de la

² Según la Convención Americana sobre Derechos Humanos (Pacto de San José), suscrita en la Conferencia Especializada Interamericana sobre Derechos Humanos, en San José, Costa Rica 7 al 22 de noviembre de 1969; Departamento de Derechos Internacional Secretaria de Asuntos Jurídicos, Organización de los Estados Americanos OEA.

³ Según Decreto N°783, del 23 de agosto de 1990, que aprueba la Convención Americana sobre Derechos Humanos, también denominado "PACTO DE SAN JOSE DE COSTA RICA".

República de Chile como en los tratados internacionales sobre Derechos Humanos. (IIDH, 2011)

Desde esta perspectiva, entonces, el *acceso a la justicia* se concibe como un Derecho Humano Fundamental, establecido en diversos Instrumentos y recursos Internacionales de DDHH que debe estar garantizado por el Estado según lo establece la Constitución Política vigente en Chile y según la ratificación de los tratados internacionales por nuestro Estado:

El derecho de acceso a la justicia es un derecho fundamental y constituye uno de los pilares básicos sobre los cuales debe asentarse todo Estado democrático. Desde esta perspectiva, obliga a los Estados a ofrecer a la ciudadanía un sistema capaz de procesar y resolver sus conflictos de relevancia jurídica. Su finalidad es asegurar a todas las personas la tutela efectiva de sus derechos a través de una vía expedita e idónea de protección judicial. (IIDH , 2011)

Se debe considerar el acceso a la justicia como un proceso que contemple todas sus fases, de manera eficiente y oportuna, desde el acceso a la información, asesoría hasta la representación y cumplimiento de lo pretendido. Sin este derecho, imposible hacer efectivo los demás derechos:

Contempla no sólo la posibilidad de acudir al sistema (“tocar la puerta de entrada”) para obtener la tutela judicial y/o la resolución de conflicto, sino que incluye el derecho a obtener una respuesta pronta y fundada a la situación sometida al conocimiento del tribunal. Como se advierte, la aplicación efectiva de este derecho reviste especial importancia en una sociedad democrática, pues sin ella la exigibilidad del resto de los derechos consagrados en la Constitución Política del Estado y las leyes sería sólo una declaración de buenas intenciones, pero carecería de eficacia práctica (IIDH , 2011).

Por tanto, y desde esta perspectiva de DDHH, el derecho al acceso a la justicia es el derecho para ejercer los demás derechos; y conforme a los tratados

internacionales que hayan sido ratificados, es obligación del Estado garantizarlo y eliminar las barreras que impiden su ejercicio en igualdad de condiciones. A continuación se tratará las bases normativas e instrumentos internacionales que lo establecen.

1.1. NORMAS Y ESTÁNDARES INTERNACIONALES EN EL ACCESO A LA JUSTICIA

La **Convención Americana de Derechos Humanos** (en adelante CADH) o **Pacto de San José de Costa Rica** es ratificada por Chile en el año 1990 (Ministerio Relaciones Exteriores, 1990). En un primer momento se entendió el acceso a la justicia sólo como el acceso a los Tribunales, luego evoluciona hacia un proceso de las garantías procesales y la necesidad de ejecución de las sentencias (Bernal, 2019). Los artículos 8º y 25 de la CADH o Pacto de San José de Costa Rica, es la fuente originaria del derecho al acceso a la justicia, partiendo por el derecho a ser oído y ser representado, gratuitamente por el Estado, de ser necesario, cuando las personas no puedan proveérsela por sus propios medios. Luego evoluciona hacia un proceso de las garantías procesales y la necesidad de ejecución de las sentencias; vale decir, no es sólo el derecho a representación letrada; sino que configura un todo integrado que involucra desde el acceso a la información sobre los derechos para poder ejercerlos, -incluyendo los mecanismos de resolución alternativa a lo judicial-, hasta la materialización o ejecución de sentencias y/o acuerdos establecidos en los mecanismos alternativos de solución de conflictos; todo lo anterior, visto como un todo integral. Se establece como derecho universal sin distinción ni discriminación de ningún tipo.

En base a las normas internacionales anteriormente citadas, se desarrollan estándares sobre el acceso a la justicia como garantía de los derechos económicos, sociales y culturales (en adelante DESC), se identifican conceptos muy relevantes que trascienden en su aplicación y deben considerarse comprendidos en el desarrollo del derecho de acceso a la justicia en general (IIDH , 2011). Para el presente análisis se consideran sólo los referentes a la

representación o derecho de defensa en un debido proceso, como a las vías extrajudiciales para la resolución de conflictos de connotación jurídica.

1.1.1. El Estado debe dar garantía del Acceso a la Justicia, desde el punto de vista legislativo y administrativo

Es deber del Estado garantizar no sólo la existencia de recursos judiciales, sino también otorgar los medios por los cuales permitan a las personas poder ejercer sus derechos cuando éstos han sido vulnerados. La CADH establece en el artículo 1.1. las obligaciones generales de respetar y garantizar este derecho. Al respecto se señala lo siguiente:

...la obligación de los Estados no es sólo negativa -de no impedir el acceso a esos recursos- sino fundamentalmente positiva, de organizar el aparato institucional de modo que todos los individuos puedan acceder a esos recursos. A tal efecto, los Estados deben remover los obstáculos normativos, sociales o económicos que impiden o limitan la posibilidad de acceso a la justicia (OEA, 1969)

Un Estado que establece los derechos humanos como referente fundamental de toda su estructura y función, debe garantizar un acceso a la justicia desde el diseño de sus normas y leyes hasta la aplicación de éstas; vale decir desde su legislación hasta su administración, incluyendo ambos poderes respectivos del Estado, el legislativo y el poder judicial (IIDH , 2011)

1.1.2. Aplicación de los Principios de Igualdad y No Discriminación para garantizar el Acceso a la Justicia a grupos excluidos de la sociedad

Los criterios y principios básicos del acceso a la justicia son la no discriminación, la igualdad ante la ley y la igual protección de la ley a favor de todas las personas implica que el Estado debe garantizar la protección de este derecho para aquellos grupos excluidos o discriminados en la sociedad.

El acceso a la justicia adquiere un gran valor como garantía de protección para aquellos grupos que siempre se han visto excluidos o discriminados en

la sociedad. El derecho de acceso a la justicia posee un carácter instrumental que se traduce en una función social, dado que contar con mecanismos de solución de conflictos que cumplan con los estándares del debido proceso resulta en una solución que permite alcanzar la paz social, evitando así la autotutela o la búsqueda de justicia por propia mano (IIDH , 2011)

Las principales obligaciones para los Estados parte son el deber de actuar con la debida diligencia frente a violaciones de los derechos humanos, que implica prevenir, investigar, sancionar y reparar. Y las principales recomendaciones a los Estados parte, en el caso específico de la violencia contra la mujer, aplicable a todas las conflictividades que involucre la defensa, protección y promoción de derechos plantea lo siguiente:

- Crear instancias y recursos judiciales idóneos y efectivos en zonas rurales, marginadas y en desventaja económica, con el objeto de garantizar que todas las mujeres tengan un acceso pleno a una tutela judicial efectiva ante actos de violencia.
- Incrementar el número de abogados de oficio disponibles para mujeres víctimas de violencia y Discriminación (IIDH, 2011)

El principio de igualdad y no discriminación y los derechos económicos, sociales y culturales (DESC) deben comprenderse en el desarrollo del derecho de acceso a la justicia. El tema de la igualdad de oportunidades, la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (en adelante CIDH) aborda el tema del acceso a la justicia y su relación con el derecho a un debido proceso indicando como igualar las herramientas o armas en el debido proceso legal, estableciendo ciertos estándares para su respeto y garantía. Las barreras principales se traducen en desigualdades y desventajas en los procedimientos judiciales, siendo las principales de tipo económico (CIDH, 2007, pág. 20) Así fue señalado en el segundo estudio realizado por la CIDH, sobre estándares fijados por el Sistema

Interamericano de Derechos Humanos (en adelante SIDH) acerca del Acceso a la Justicia, cuyo estudio se centra en los siguientes cuatro temas principales:

1) obstáculos económicos para ejercer el derecho de acceso a la justicia, y el deber del Estado de remover tales obstáculos; 2) los elementos que componen el derecho a un debido proceso ante entes administrativos; 3) los elementos que integran el derecho a un debido proceso en caso de procesos que buscan la tutela de derechos sociales; 4) los componentes para la existencia de una tutela judicial efectiva de los derechos sociales, individuales y colectivos. (IIDH , 2011, pág. 24)

En concreto implica que los tribunales de justicia se encuentren al alcance de todas las personas; que dichas personas tienen el derecho a una defensa adecuada, siendo un deber del Estado remover los obstáculos, dentro de los cuales se encuentra las barreras económicas. Respecto de dichos obstáculos para ejercer el derecho de acceso a la justicia, el SIDH tanto la Corte IDH como la CIDH establecen la obligación de los Estados de garantizar los servicios de asistencia jurídica gratuita.

1.2. PRINCIPIOS DEL ACCESO A LA JUSTICIA

- **Principio del respecto a la dignidad humana:**

Valor supremo del ser humano. Todas las autoridades del Estado están obligadas en todo momento a reconocer la calidad de las personas como titulares y sujetos de derechos, y a respetar, considerar y tratar su dignidad como causa, esencia y fin de su actuación. (CEAV, 2022)

- **Principio de igualdad y no discriminación y el derecho de acceso a la justicia**

Es obligación del Estado dar cumplimiento a las obligaciones generales en materia de derechos humanos, y en caso contrario, quien se ha visto afectado por dicho incumplimiento contará con mecanismos de exigencia que le permitan proteger, garantizar, restituir o reparar el derecho violado. La judicialización es uno de estos

mecanismos al cual pueden acceder todas las personas que son titulares de derechos. El acceso a la justicia se considera el medio para la defensa efectiva de los derechos que no han sido debidamente protegidos. En virtud del principio de igualdad y no discriminación, las autoridades judiciales y administrativas deben garantizar que ese derecho esté en plena posibilidad de ser ejercido y recordar que no es posible suspenderlo. (XIV Cumbre Judicial Iberoamericana, 2008)

Beneficiarios de las Reglas. 1.- Concepto de las personas en situación de vulnerabilidad. Se consideran en condición de vulnerabilidad aquellas personas que, por razón de su edad, género, estado físico o mental, o por circunstancias sociales, económicas, étnicas y/o culturales, encuentran especiales dificultades para ejercitar con plenitud ante el sistema de justicia los derechos reconocidos por el ordenamiento jurídico.” (XIV Cumbre Judicial Iberoamericana, 2008, pág. 5)

- **Principio de Asistencia de calidad, especializada y gratuita**

En la Cumbre Judicial Iberoamericana del año 2008, en su artículo 30 se resalta la necesidad de garantizar una asistencia técnico-jurídica de calidad y especializada. Se establece la necesidad de promover instrumentos destinados al control de la calidad de la asistencia. El documento de las cien reglas de Brasilia establece además la orientación técnica de promover acciones destinadas a garantizar la gratuidad de la asistencia técnico-jurídica de calidad a aquellas personas que no cuentan con medios económicos para solventar los gastos con sus propios recursos y condiciones para una representación judicial. (XIV Cumbre Judicial Iberoamericana, 2008, pág. 11) Cuando los servicios no son adecuados, resultan en su exclusión y consecuentemente en la vulneración de más derechos, o también denominada victimización secundaria.

- **Principio de “favor persona” o “pro-persona”**

El sistema interamericano de protección de derechos humanos plantea que todos los Estados parte están vinculados por el principio favor persona en virtud de la norma específica del artículo 29 literal b) de la Convención Americana de

Derechos Humanos. Este principio establece que toda autoridad de los tres poderes del Estado debe aplicar esta norma en toda emisión de actos, resoluciones o normas que traten o consideren tanto la protección o la limitación de los derechos humanos. Este principio se refuerza en el Pacto internacional de Derechos Civiles y Políticos y el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales de Naciones Unidas, en el artículo 5°. Por tanto, dicho principio, en su doble vertiente normativa e interpretativa, debe ser aplicado por todos los órganos estatales y, especialmente por los tribunales, en virtud de las obligaciones convencionales del Estado. (Nogueira, 2016)

- **Enfoque diferencial y especializado:**

Las autoridades en el ámbito de sus respectivas competencias, atención, garantías y medidas de protección especiales, a los grupos expuestos a un mayor riesgo de violación de sus derechos, como lo son niñas y niños, jóvenes, mujeres, adultos mayores, personas con discapacidad, entre otras.

- **Principio del Ciclo de vida.**

Esta perspectiva señala la importancia de las consideraciones de edad. Cada etapa así lo demanda

- **Principio de Corresponsabilidad.**

Desde la perspectiva de derechos, se entiende la corresponsabilidad, la concurrencia de actores y acciones dirigidas a garantizar, proteger y promover el ejercicio de los derechos. Este principio se aplica en la relación que se establece entre todos los sectores e instituciones del Estado” (MINJU-CAJ-Eurosocial, 2014, pág. 16)

- **Principio de progresividad:**

Involucra la aplicación a grupos y personas que han sido invisibilizados. Es responsabilidad del Estado el adoptar las medidas necesarias para el logro de este principio de progresividad; lo que implicaría impedir el establecer medidas de carácter regresivo o que implique disminuir, menoscabar o impedir injustificadamente el ejercicio de los derechos fundamentales. Esta obligación de

los Estados implica el avanzar en cobertura de los derechos sociales y nunca retroceder en los logros alcanzados.

Esto, que a primera vista parece algo muy evidente, no es tan sencillo por diferentes razones, ya sea la escasez de recursos, porque ciertos “avances” para un grupo pueden no significar lo mismo para otros, o incluso porque no todos los actores entienden de la misma manera de qué se trata realmente avanzar. (<https://laconstituciondelaconfianza.cl/articulo/>, s.f.)

- **Principio de Interseccionalidad:**

Múltiples y simultáneas condiciones de vulnerabilidad. El principio de interseccionalidad y no discriminación tiene por objeto lograr una igualdad sustantiva para los grupos históricamente vulnerados. La interseccionalidad nos permite observar la relación entre la categorización y diferenciación como el género, la etnicidad, la sexualidad, la clase, la posición de ciudadanía, la diversidad funcional, la edad o el nivel de formación entre otros están entrelazadas de manera compleja en los procesos de dominación.

...la interseccionalidad comenzó a consolidarse como una herramienta teórica que va a reclamar una mayor complejidad analítica a la hora de dar cuenta de la configuración de múltiples discriminaciones, desigualdades u opresiones. (Hill-Collins, 1999: 85).

Desde esta mirada se logra observar que las categorías sociales son construidas y están interrelacionadas entre sí y por ende, supone un cuestionamiento de las relaciones de poder y de cómo se articula el privilegio; contraria a las visiones naturalizadas (Platero, 2012; en (Gandarias Goikoetxea, 2017)); por tanto, posibles de deconstruir y transformar. Las ideas fundamentales de los esquemas interseccionales dicen relación con el análisis de la desigualdad social, el poder, los modos de relación social, el contexto social, la complejidad y la promoción de la justicia social (Collins, 2016)

- **Principio de Interdependencia, indivisibilidad e integralidad:**

El acceso a la justicia es un derecho que se encuentran interrelacionados con todos los derechos humanos. No se puede garantizar el goce y ejercicio de estos sin que a la vez se garantice el resto de los derechos.

2. EL ACCESO A LA JUSTICIA EN EL MARCO INSTITUCIONAL DE LAS CORPORACIONES DE ASISTENCIA JUDICIAL

El Estado de Chile, mediante la ratificación de los convenios internacionales, se ha comprometido soberanamente a respetar, garantizar y promover los derechos humanos, que conforman un todo integral en materia de derechos civiles, políticos, económicos y sociales. El acceso a la justicia es parte fundamental para el ejercicio de los demás derechos, por tanto, debe brindarse conforme a lo establecido en dichos estándares internacionales.

En esta parte, se desarrolla un análisis del acceso a la justicia en el contexto institucional de las Corporaciones de Asistencia Judicial, identificando el normas jurídicas y legales que las crea y las rige; se describen las líneas de atención o servicios que prestan y sus normas técnicas; las formas de financiamiento; la relación entre las CAJ y las principales reformas jurídico-judiciales; los distintos proyectos de ley de diferentes gobiernos sobre el Nuevo Servicio del Acceso a la Justicia, que hasta la fecha ninguno de ellos se ha logrado concretar; las barreras del acceso a la justicia en base a diagnósticos recientes; se desarrolla un análisis sobre la función pública y el control de gestión en el contexto de modernización del Estado; para finalmente describir y analizar la oferta de servicios de la CAJ en la región de O'Higgins, con el objeto de situar en el contexto el proceso de investigación evaluativa de los indicadores de gestión.

2.1. MARCO NORMATIVO CAJ RM

Los estándares internacionales en el acceso a la justicia, se han establecido mediante instrumentos -desde la Declaración Universal, los pactos, convenciones, el SIDH y desde la jurisprudencia de la Corte IDH, desarrollados en la primera parte. Las convenciones internacionales como los pactos, al ser ratificados por el Estado Chileno, se constituyen en normas vinculantes; vale decir, se constituyen en ley de la nación, por las cuales se deben implementar las políticas públicas y los servicios en orden a lo establecido en dichas normativas y recomendaciones⁴. El Estado de Chile establece en el art. 5º de la actual Constitución Política, inciso 2º en su texto refundido, que la soberanía está limitada por el respeto a los derechos humanos, según los tratados internacionales suscritos y vigentes por nuestro Estado:

El ejercicio de la soberanía reconoce como limitación el respeto a los derechos esenciales que emanan de la naturaleza humana. Es deber de los órganos del Estado respetar y promover tales derechos, garantizados por esta Constitución, así como por los tratados internacionales ratificados por Chile y que se encuentran vigentes (BCN Chile, 2005, pág. 2)

El Acceso a la Justicia está establecida en la actual Constitución, en el Capítulo III de los Derechos y Deberes Constitucionales; Artículo 19.- número 3 de la Constitución Política de la República en donde asegura a todas las personas distintos derechos y específicamente en el inciso 3º refiere a la “igual protección de la ley en el ejercicio de sus derechos”:

Toda persona tiene derecho a defensa jurídica en la forma que la ley señale y ninguna autoridad o individuo podrá impedir, restringir o perturbar la debida intervención del letrado si hubiere sido requerida... (BCN Chile, 2005, pág. 7a)

⁴ Para profundizar ver Tratados internacionales suscritos y ratificados por Chile sobre Derechos Humanos. Recomendaciones internacionales con incidencia Constitucional en https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/28223/1/Acuerdos_internacionales_e_incidencia_constitucional_rev_BH.pdf

...La ley arbitrará los medios para otorgar asesoramiento y defensa jurídica a quienes no puedan procurárselos por sí mismos. La ley señalará los casos y establecerá la forma en que las personas naturales víctimas de delitos dispondrán de asesoría y defensa jurídica gratuitas, a efecto de ejercer la acción penal reconocida por esta Constitución y las leyes.” (BCN Chile, 2005, pág. 7b)

Dicho mandato constitucional es cumplido en la actualidad, principalmente por las cuatro Corporaciones de Asistencia Judicial del país (en adelante CAJ), las que son servicios de derecho público, descentralizados, con patrimonio propio y sin fines de lucro, que se relacionan con la Presidencia de la República a través del Ministerio de Justicia. (CAJRM, 2003; DIPRES, 2014; CAJRM, 2021)

La Corporación de Asistencia Judicial de la Región Metropolitana (en adelante CAJRM), se crea en el año 1981; con presencia territorial en las regiones Metropolitana, del Libertador Bernardo O’Higgins, del Maule y de Magallanes y la Antártica Chilena. La misión institucional de la CAJRM conforme a lo establecido en la Constitución y las normas legales contempla dos grandes áreas: la asesoría jurídica y la asistencia judicial. Por otra parte, el mandato legal refiere a que las CAJ deben propiciar los medios para las prácticas profesionales de los egresados de derecho para obtener el título de abogado. La misión institucional así está planteada:

“Proporcionar orientación y asesoría jurídica a todas las personas que así lo requieran, y patrocinar judicialmente de manera profesional y gratuita a quienes no cuenten con los recursos para hacerlo. Por otra parte, se otorgan los medios para que los egresados/as y licenciados/as de Derecho puedan realizar su práctica profesional, para obtener el título de abogados/as” (CAJRM, 2021)

Actualmente las CAJS del país prestan los siguientes servicios (DIPRES, 2014):

- Difusión de Derechos ciudadanos (prevención y promoción);
- Orientación e Información Socio Jurídica;

- Asesoría Jurídica y Representación Judicial;
- Representación en Gestiones Extrajudicial;
- Atención Integral a Víctimas de Delitos Violentos
- y Solución Colaborativa de Conflictos

Las principales fuentes legales y normativas que crean y rigen actualmente las CAJ del país son las siguientes:

- Ley,17.995, Crea la Corporación de Asistencia Judicial R.M., publicada en el diario oficial con fecha 08/05/1981⁵
- Ley,19.263, Fija normas aplicables al personal de las Corporaciones de Asistencia Judicial, publicada en el diario oficial con fecha 10/11/1993⁶
- DFL,995, Aprueba estatutos por los cuales se regirá la Corporación de Asistencia Judicial de la Región Metropolitana de Santiago, fecha de dictación, 21/09/1981⁷

2.2. LÍNEAS DE ATENCIÓN O SERVICIOS DE LAS CAJS Y SUS NORMAS TÉCNICAS

Las Líneas de Servicio se materializan a través de dos instancias.

- La primera que es la **Asesoría Jurídica**, cuyo objeto es otorgar información jurídica y profesional relevante para abordar un conflicto puntual, o una problemática presente o futura a todas las personas, independientemente de su condición económica. Para esto, se cuenta con las líneas de Orientación e Información en Derechos, y la de Prevención de Conflictos y Promoción de Derechos.
- La segunda instancia es la **Asistencia Judicial**, que comprende los servicios de carácter resolutivo, cuyo objetivo es reconocer y/o ejercer un derecho, para satisfacer, una pretensión jurídica o poniendo fin a un conflicto jurídico o a una situación de abuso a través de una sentencia ejecutoriada o un equivalente

⁵ <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=29425&buscar=17995>

⁶ <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=30630&buscar=19263>

⁷ <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=131707&buscar=dfi+995>

jurisdiccional y, en algunos casos, obtener la reparación del mal causado producto de esta vulneración.

Así, la asistencia judicial comprende el Patrocinio judicial; servicio de Solución Colaborativa de Conflictos, cuya solución generalmente es homologada en sede judicial, o bien, vía acuerdo privado entre las partes o acuerdo en escritura pública; la Intervención Interdisciplinaria (Apoyo integral), comprendiendo en este último caso, a la atención Integral a Víctimas de Delitos de Alta Lesividad; finalmente la Representación Jurídica de Niños, Niñas y Adolescentes (Programa “Mi Abogado” insertos en modalidad de cuidado alternativo, incorporada como una nueva línea de atención especializada desde el año 2017 en Santiago y en octubre del año 2020 en la Región de O’Higgins. Los servicios que otorga dicho programa están destinados a: NNA que se encuentran en Residencias de administración directa, y que no pertenecen a la red SENAME; Infantes que se encuentran junto a sus madres en centros privativos de libertad; NNA que se encuentran en Programas de Familias de Acogida (FAE); NNA víctimas de trata de personas (Min. De Interior y Seguridad Pública); NNA víctimas de maltratos físicos internados en centros hospitalarios; Hermanos/as de NNA en sistemas de cuidado alternativo.

Más recientemente, en octubre del presente año, se crea la nueva línea de atención especializada, denominada “La Niñez y Adolescencia se defienden”, asumiendo a diferencia del programa anterior, la representación judicial como curadores ad Litem en todas las materias.

A continuación se grafican los distintos servicios según las áreas ya descritas y los centros que los otorgan, más una breve descripción de cada uno de ellos, ambas figuras tomadas de la página web de la CAJRM

FIGURA 1:

Líneas de Servicio por Área, Corporación de Asistencia Judicial de la Región Metropolitana

ACCESO A LA JUSTICIA						
ASESORÍA JURÍDICA			ASISTENCIA JUDICIAL			
LÍNEAS DE SERVICIO	ORIENTACIÓN E INFORMACIÓN EN DERECHOS	PREVENCIÓN DE CONFLICTOS Y PROMOCIÓN DE DERECHOS	SOLUCIÓN COLABORATIVA DE CONFLICTOS	PATROCINIO JUDICIAL	INTERVENCIÓN INTERDISCIPLINARIA (Apoyo Integral jurídico, social y psicológico)	
MATERIAS ATENDIDAS	FAMILIA		FAMILIA	FAMILIA	FAMILIA	
	CIVIL		CIVIL	CIVIL	PENAL	
	LABORAL		PENAL	LABORAL		
	OTRAS		VECINAL COMUNITARIO	PENAL		
UNIDADES OPERATIVAS O CENTROS DE ATENCIÓN AL USUARIO	CENTROS DE ATENCIÓN JURÍDICO SOCIAL		CENTROS DE ATENCIÓN JURÍDICO SOCIAL		CENTROS PROGRAMA MI ABOGADO	
	OFICINAS DE DEFENSA LABORAL		CENTROS DE MEDIACIÓN	OFICINAS DE DEFENSA LABORAL	CENTROS ATENCIÓN INTEGRAL A VÍCTIMAS	
	CENTROS DE MEDIACIÓN		OFICINAS ESPECIALIZADAS			
	CENTROS DE ATENCIÓN INTEGRAL A VÍCTIMAS					
	OFICINAS ESPECIALIZADAS					
	WEB CENTER					

Fuente: <http://www.cajmetro.cl/presentacion/>

Figura 2:

Descripción de las líneas de servicio, centros de atención y materias, Corporación de Asistencia Judicial de la Región Metropolitana

ACCESO A LA JUSTICIA		
	ASESORÍA JURÍDICA	ASISTENCIA JUDICIAL
LÍNEAS DE SERVICIO	<p>ORIENTACIÓN E INFORMACIÓN EN DERECHOS Servicio que brinda asesoría socio jurídica, mediante el cual se acoge a las personas, se diagnostica su situación, y se entrega información respecto del problema o conflicto consultado, orientando sobre los deberes y derechos del usuario(a), y la manera más adecuada de hacer efectivo su ejercicio. Es universal en cuanto a las materias y se presta sin requerir calificación socioeconómica. Es profesionalizado, otorgado por abogados(as), trabajadores(as) sociales y por técnicos jurídicos (estos últimos solo para Web y ODL).</p>	<p>PREVENCIÓN DE CONFLICTOS Y PROMOCIÓN DE DERECHOS Línea que vincula los Servicios de la Corporación con la comunidad, en el territorio local a través de acciones de prevención de conflictos y promoción de deberes y derechos. La prevención interviene con grupos o comunidades, anticipándose a la sucesión de problemas jurídicos. La promoción de derechos apunta al empoderamiento de la ciudadanía, en su espacio cotidiano, de tal forma de vivir positivamente. Es profesionalizado, otorgado por abogados(as), trabajadores(as) sociales y por técnicos jurídicos</p>
	<p>SOLUCIÓN COLABORATIVA DE CONFLICTOS Su finalidad es resolver conflictos jurídicos con la participación colaborativa y protagónica de las partes involucradas en la solución a través de los siguientes mecanismos para no judicializar: Conciliación: Una tercera persona abogado(a) o trabajador(a) social de los CAJS, facilita a las partes en conflicto el allanar sus diferencias, a fin de llegar a una transacción amistosa, o bien, a una solución adoptada de común acuerdo, sin perjuicio de que ésta sea sugerida por este tercero. Mediación: Las partes, con ayuda de un tercero imparcial, mediador(a) de los CMED, quien no tiene poder decisorio, buscan resolver por sí mismas un conflicto mediante la búsqueda de acuerdos. Arbitraje: Resolución de conflictos en los casos en que las partes no han logrado llegar a un acuerdo y delegan expresamente su resolución en un tercero neutral denominado(a) juez(a) árbitro de los CMED.</p>	<p>PATROCINIO JUDICIAL Orientado a las personas que presentan conflictos jurídicos que no son susceptibles de resolver alternativamente o cuando no se ha podido llegar a acuerdo extrajudicialmente, entregando resolución del conflicto a un tercero, Juez de la República, quién resuelve a través de una sentencia o equivalente jurisdiccional (conciliación). Para acceder al servicio, las personas deben cumplir con criterios de focalización socioeconómica vigentes y a la viabilidad jurídica de la pretensión del(la) usuario(a). Es prestado por abogados(as), que son siempre responsables de los procesos, pudiendo tener bajo su supervisión directa, a egresados(as) y/o licenciados(as) de derecho que realizan su práctica profesional y que deben actuar en los procesos, con poder delegado, cuando así lo determine el o la abogada responsable.</p>
UNIDADES OPERATIVAS O CENTROS DE ATENCIÓN AL USUARIO	<p>PLATAFORMA WEB ATENCIONES CIUDADANAS: Centro de atención no presencial, que brinda asesoría jurídica y realiza agendamientos de horas de atención a los centros de atención presencial, para aquellos usuarios que realizan consultas a través de la página la WEB de la CAJRM y redes sociales. Brinda el Servicio de a nivel nacional y a chilenos/as con residencia en el extranjero.</p>	<p>INTERVENCIÓN INTERDISCIPLINARIA (APOYO INTEGRAL) El objetivo es la atención de la víctima y su familia para reparar el efecto causado por la vivencia de un delito de alta lesividad. La intervención considera la asesoría e información especializada y gratuita, la representación judicial, la terapia reparatoria y el acompañamiento social a través de equipos interdisciplinarios compuestos por abogados(as), psicólogos(as) y trabajadores(as) sociales.</p>
	<p>CENTROS DE MEDIACIÓN: Centros de atención presencial, que brindan asesoría y asistencia jurídica, con representación especializada en mecanismos de Solución Alternativa de Conflictos, a través de la Mediación y Arbitraje (este último para los CMED Santiago y Rancagua). Para la homologación de los acuerdos en tribunales, en los casos que corresponda, requerirá representación judicial del mismo Centro de Mediación u otra unidad operativa, según sea el caso.</p>	<p>REPRESENTACIÓN JURÍDICA DE NNA Su finalidad es generar la restitución de los Derechos vulnerados de los niños, niñas y adolescentes, que se encuentran bajo la modalidad de cuidado alternativo dentro del sistema de protección, en especial su derecho a vivir en familia, a través de la defensa técnica especializada, con una intervención multidisciplinaria realizada por abogados(as), trabajadores(as) sociales y psicólogos(as) que persigue mejorar su situación proteccional presente y futura, permitiendo de ese modo, su acceso a la justicia e igualdad ante la protección de la ley en el ejercicio de derechos, asesoramiento y su defensa judicial.</p>
	<p>CENTROS DE ATENCIÓN JURÍDICO SOCIAL: Centros de atención presencial, de carácter territorial y/o comunal, que brindan asesoría jurídica universal y asistencia judicial.</p>	<p>OFICINAS ESPECIALIZADAS: Oficinas de atención presencial que brindan asesoría y asistencia jurídica específica, con representación especializada en materias de Familia, Civil, Familia Internacional, Derechos Humanos, Penal Antiguo y Reclamos y Sugerencias (OIRS)</p>
	<p>OFICINAS DE DEFENSA LABORAL: Oficinas de atención presencial, que brindan asesoría y asistencia jurídica, con representación especializada a los trabajadores, cuando están en conflicto con sus empleadores, con el fin de garantizar sus derechos y defensa en juicio.</p>	<p>CENTROS DE ATENCIÓN INTEGRAL DE VÍCTIMAS: Centros y Unidades de atención presencial en que se brinda asesoría y asistencia jurídica a personas Víctimas de Delitos Violentos, a través de la intervención integral en al área Jurídica, Social y Sicológica. También se contemplan las Unidades con especialización en materia de Defensa de los Derechos de los NNA</p>

Fuente: <http://www.cajmetro.cl/presentacion/>

2.3. SISTEMA DE FINANCIAMIENTO DE LAS CAJ

Las Corporaciones de Asistencia Judicial poseen 3 vías de financiamiento, la principal fuente es el aporte fiscal a través de transferencias realizadas por la Subsecretaría de Justicia. Durante el año 2021 este ítem correspondió a un 70% del total de ingresos. Las otras dos vías corresponden a ingresos propios que corresponden a recursos generados por: convenios municipales, convenios celebrados con otras instituciones y la recaudación de costas procesales. (CAJRM, 2022)

2.4. LAS CAJ Y LAS PRINCIPALES REFORMAS JURÍDICO-JUDICIALES

En esta parte, se pretende desarrollar una síntesis de las principales reformas jurídico-judiciales, y cómo éstas repercuten, influyen o afectan a las corporaciones.

Las **CAJ fueron creadas en el año 1981** como continuadoras de la labor ejercida por el colegio de abogados, respecto de patrocinar gratuitamente a personas que no tenían los propios medios para propiciársela.

En **los años 1996 al 2001, vino la Reforma Procesal Penal**, que crea el Ministerio Público, cuyo fin es la investigación y persecución de los delitos. Crea además la Defensoría Penal Pública, eximiendo a las CAJ de asumir causas penales del nuevo sistema. No obstante, se crea la línea de atención a víctimas de delitos violentos (CAVI) en las CAJ, situadas en las capitales regionales, con un enfoque reparatorio, y cuyos centros son los únicos que asumen causas penales del nuevo sistema, hasta el día de hoy. En los centros jurídicos y sociales (en adelante CAJS) la tramitación es residual en materia penal sólo del antiguo sistema.

En el **año 2004, se inicia la Reforma en Materia de Familia, mediante la Ley Nº19.968 que crea los Tribunales de Familia y el sistema de Mediación Familiar Licitado**. Dicha reforma tuvo directa incidencia en las Corporaciones de Asistencia Judicial. En primer momento, considerando el flujo de atención, significó la restricción de ingresos de casos a la Solución Colaborativa de

Conflictos en dicha materia; y por ende, se incorpora la tarea de derivar obligatoriamente a los centros de mediación lícito. Posteriormente los ingresos judiciales en las materias obligatorias de derecho alimentos, cuidado personal y relación directa y regular, para ser ingresados a Tribunales se debía exigir dentro de los demás antecedentes el certificado de mediación frustrada como prueba de haber agotado esa instancia conforme lo señalado por la ley. En dicho período hubo un aumento importante en el presupuesto de las CAJ para fortalecer el área de familia, que consistió en ampliación de contratación y jornadas laborales de abogados especialistas en dicha materia.

Durante los años 2005 al 2008, en forma paulatina y por regiones, se implementa la Reforma de Justicia Laboral; cuya defensoría se crea bajo el alero de las Corporaciones de Asistencia Judicial, creándose así la línea de atención especializada en materia Laboral.

Desde el 2011 se mantiene vigente convenio entre CAJ RM y SENADIS, el programa acceso a la justicia a personas con discapacidad que permite contar con la contratación de una abogada, con dedicación exclusiva para toda la región, en la atención de personas con discapacidad, a fin de que les entreguen de manera gratuita asesoría jurídica y representación judicial cuando sus derechos hubieren sido vulnerados debido a su discapacidad.⁸

Durante el 2016 se incorpora la Tramitación Judicial Electrónica del poder judicial, lo que implicó para las Corporaciones ajustar los mecanismos y herramientas tecnológicas para la tramitación y gestión de causas en Tribunales.

En los años 2015 al 2017 se estableció un convenio con el Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA), que consistía en la asignación de recursos para la contratación de un abogado de dedicación exclusiva en dicha materia.

En octubre del año 2020, se crea el Programa Mi abogado, cuyo servicio y función es la entrega de defensa jurídica especializada, interdisciplinaria (abogado

⁸<http://www.cajmetro.cl/noticias/caj-rm-y-senadis-presentan-convenio-2021-para-ejecucion-programa-acceso-a-la-justicia-para-personas/>

y trabajador social) e independiente, a niños, niñas y adolescentes (NNA) que se encuentran en modalidades alternativas de cuidado, con el objetivo fundamental de asegurar una defensa técnica especializada. El programa es de un enfoque psico-socio-jurídico y cuenta con abogado, psicólogo y trabajador social, para el desarrollo de acciones y mecanismos judiciales y extrajudiciales con el propósito de obtener el resguardo efectivo de los derechos de los NNA, se promueve la re o integración a una vida en familia (ya sea la familia de origen o una familia de acogida o a través de un proceso de adopción) y el acceso a servicios que posibiliten una reparación del daño causado.⁹

En octubre del año 2021 se retoma la atención especializada para los adultos mayores y se inauguran las Oficinas de Defensa del Adulto Mayor (en adelante ODAM), constituida por una dupla de profesionales socio-jurídica: un/a abogada/o y un/a trabajador social, por cada región.¹⁰

Finalmente, en **el año 2021, la ley N°21.302 que crea el Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia, del Ministerio de Desarrollo Social y Familia**, que implicó el cierre del Servicio Nacional de Menores. El actual servicio denominado Mejor Niñez, no contempló la representación Judicial de niños, niñas y adolescentes (NNA), razón por la que se experimentó una migración masiva de causas de curaduría a los centros jurídicos y sociales de las CAJ. Estos, si bien poseen idoneidad en cuanto a la tramitación de causas en materias de familia, no cuentan con el nivel de especialización en infancia ni adolescencia, indispensable para el trabajo con NNA. Por esta razón, en el año 2022, a contar del mes de octubre inicia su funcionamiento la línea de representación judicial o de curadurías en infancia y adolescencia de las CAJ, denominada **“La Niñez y Adolescencia se defienden”**¹¹

⁹ <https://www.minjusticia.gob.cl/mi-abogado/>

¹⁰ <http://www.cajmetro.cl/defensa-juridica-integral-para-adultos-mayores/>

¹¹ <http://www.cajmetro.cl/noticias/nueva-linea-de-representacion-la-ninez-y-adolescencia-se-defienden>

En resumen, se observa que los cambios legislativos y las reformas jurídico-judiciales, han implicado que las CAJ deban implementar sus servicios en la defensa y representación sobre área, materias y sujetos de atención conforme a dichas reformas; pese a los diagnósticos realizados por varias fuentes sobre el agotamiento del modelo de las Corporaciones de Asistencia Judicial (EUROSOCIAL, 2020), dicho servicio asume hasta el presente los desafíos de las nuevas conflictividades, integrando distintos modelos de atención: jurídico-judicial (ODL); socio-jurídico (CAJS, ODAM y La niñez y adolescencia se defienden); sico-socio-jurídico (CAVI, Mi Abogado).

2.5. PROYECTOS DE LEY SOBRE NUEVO SERVICIO DE ACCESO A LA JUSTICIA

Desde hace tres décadas, los gobiernos democráticos, teniendo como referencia los estándares en derechos humanos establecidos en los instrumentos internacionales y ratificados por el Estado de Chile y considerando la necesidad de modernización de las CAJ, han establecido en la agenda de gobierno la idea de crear un Servicio Nacional del Acceso a la Justicia.

Entre los proyectos de ley podemos mencionar los siguientes:

- El primer proyecto del Presidente Patricio Aylwin, proyecto de ley 684 del 12 noviembre 1992 “Servicio Nacional de Asistencia Jurídica” Su principal fundamento se basaba en la “falta de acceso a la justicia”, según planteaba el mensaje presidencial inserto en dicho proyecto de ley. Posteriormente en el año 2002 fue archivado en segundo trámite constitucional de la Cámara de Diputados el año 2002 (MinJusticia, 1992)¹².
- En su programa de gobierno del Presidente Ricardo Lagos planteó el compromiso de aumentar la inversión en la modernización y descentralización de las CAJ, destinada a reforzar los planes y actividades de prevención, asesoría y orientación jurídica y la mediación de conflictos y crear el “Servicio

¹² https://www.senado.cl/appsenado/templates/tramitacion/index.php?boletin_ini=861-07

Nacional de Acceso a la Justicia. (Lagos, 1999)

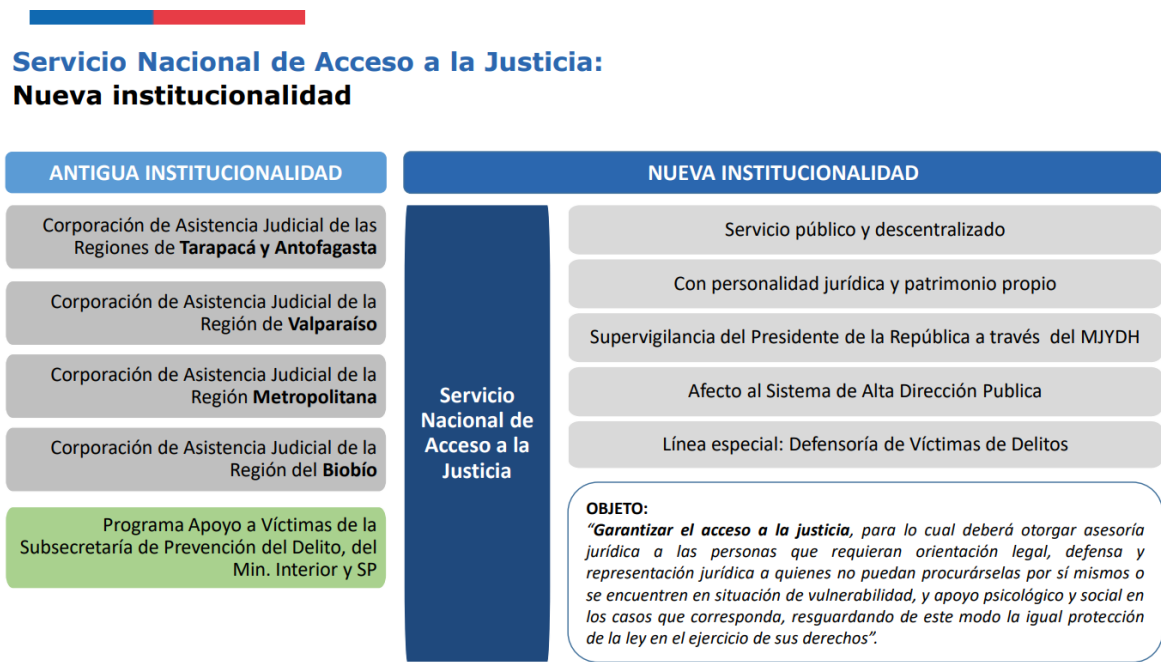
- 2006 Proyecto Michelle Bachelet: “Servicio Nacional de Asistencia Jurídica”. Éste fue presentado al parlamento, casi al finalizar el período de su mandato, el que fue rechazado por no contar con proyecto presupuestario, para su tramitación su tramitación.
- Borrador de Proyecto de un nuevo servicio en el 2º período de Michelle Bachelet, que no logró presentarse en el parlamento, y que se denominó “Servicio Nacional de Acceso a la Justicia” (SERNAJ) en el año 2015. Si bien esta propuesta no llegó ni siquiera a ser ingresada a tramitación al parlamento, sí se debe reconocer el trabajo desarrollado en la Mesa del Nuevo Servicio, en la que participaron los representantes técnicos y de planificación de las cuatro Corporaciones y representantes de los trabajadores a través de los dirigentes de la Federación Nacional de la Asistencia Jurídica (en adelante FENADAJ)¹³, coordinados y dirigidos por profesionales del DAJ del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Esa mesa interrumpió su funcionamiento, en estado avanzado del trabajo, cuando no hubo un planteamiento claro por parte de la autoridad sobre el respaldo presupuestario que suponía la eliminación de la figura del “Abogado de Turno”; la unificación del acceso a la justicia en distintas áreas tales como materias vecinales y comunitarias, sistemas alternativos de resolución de conflictos en materia civil, la mediación familiar, la mediación penal, la mediación y arbitraje ambiental, la mediación y arbitraje en materias de consumo; la representación judicial, además de las materias de competencia histórica como familia, civil, laboral, derechos humanos y penal en lo referente a atención a víctimas de delitos violentos; se sumaba materias de derecho ambiental, materias contempladas en la ley del consumidor (actos de consumo y servicios financieros). (MinJusticia, 2015)

¹³ La Federación Nacional de la Asistencia Jurídica, en adelante FENADAJ, agrupa a 7 asociaciones de funcionarios y administrativos de las cuatro CAJ del país

- En enero del año 2021 el presidente de la república de dicho período, presentó un proyecto de ley que "Crea el Servicio Nacional de Acceso a la Justicia y la Defensoría de Víctimas de Delitos", (MinJusticia, 2021), con suma urgencia el día 20 de enero 2021 en la Comisión de Constitución, Legislación, Justicia y Reglamento de esta Cámara de Diputados, se discute la idea de legislar cuya principal crítica sobre todo por los representantes de los trabajadores de la FENADAJ, fue la falta de respaldo o ausencia de aumento presupuestario.

Figura 3

Grafica comparativa entre la Antigua Institucionalidad de las CAJ y el Nuevo Servicio Nacional del Acceso a la Justicia, Proyecto de Ley año 2021 que fue rechazado.



Fuente: Extraído de la página 9 del boletín N° 13.991-07 del Proyecto de Ley sobre el Servicio Nacional de Acceso a la Justicia

En resumen las principales críticas de FENADAJ, se centraron principalmente, (Fundación Sol, FENADAJ, 2021):

- La falta de financiamiento, con una asignación presupuestaria muy por debajo de servicios similares y sin mayores variaciones durante los últimos 17 años
- La falta de estudios técnicos que den cuenta de las necesidades de la población;
- Respecto de la Defensoría de Víctimas, se critica además que la iniciativa no menciona la posibilidad de proponer reformas legales relevantes necesarias para desarrollar la justicia restaurativa;
- Problemas de gestión importantes que hoy existen en el sistema, como la duplicidad de roles en diversas unidades del Estado; considerando las diversas estructuras organizacionales entre las cuatro corporaciones del país, con brechas salariales en funciones similares, entre otros.

Por tal razón denunciaron en ese momento que el proyecto no cuenta con aumento de presupuesto, y que se trata de una fusión estructural, más no un cambio sustancial al modelo institucional ya dado. La única distinción es que se suma el Programa de apoyo a Víctimas de la Subsecretaría de Prevención del Delito, del Ministerio del Interior y Seguridad Pública tal y como se evidencia en la figura 3. Finalmente, este Proyecto de Ley, fue rechazado en el primer trámite constitucional el 02 de Mayo del año 2021 (MinJusticia, 2021)

En definitiva y en base a la documentación revisada, todos los intentos de creación del Nuevo Servicio no han prosperado, principalmente por falta de respaldo presupuestario.

2.6. DÉFICIT Y BARRERAS EN EL ACCESO A LA JUSTICIA

Hasta ahora, una de las principales necesidades es poder evaluar no sólo la oferta del servicio, que es lo que ha caracterizado los diagnósticos desarrollados a nivel institucional, sino también diagnosticar las barreras que las personas experimentan para hacer efectivo el derecho del acceso a la justicia. (Delgado en Jimenez, et al, 2020)

Según el reciente estudio de EURO Social sobre las Reglas de Brasilia elaborado por el magistrado español Joaquín Delgado, resalta que las barreras que impiden el acceso a la justicia son de distinto tipo y pueden ser sociales económicas, culturales, geográficas o incluso religiosas, pero también de naturaleza procesal cuando la propia normativa procedimental establece requisitos que suponen obstáculos para el ejercicio de un derecho ante los tribunales. Sin duda es un concepto amplio que tiene en la persona humana el centro de preocupación. Se trata de analizar el acceso en función de la persona y no de las instituciones de justicia (Jimenez, et al, 2020)

En resumen, según los resultados del Diagnóstico llevado a cabo en Chile por EURO Social publicado en el año 2020, se plantean las siguientes barreras en el acceso a la justicia (Jimenez, et al, 2020):

- Costos de Acceso: considerando contratación de abogados, costas procesales
- Duración de los procedimientos: desincentiva a las personas a recurrir a la justicia para la solución de sus conflictos.
- Distancia: considera dos tipos, la distancia geográfica, zonas de alta ruralidad y los servicios se concentran en zonas urbanas; y la distancia formal o simbólica, que consiste en la imagen distante y poco amigable que poseen los sistemas jurídico-judiciales.
- El exceso de formalismo de los procedimientos: desde el lenguaje y términos técnicos, entendida sólo por los abogados o funcionarios del sistema jurídico.
- Falta de educación en derechos y obligaciones

- Respuestas insatisfactorias, las expectativas no se ajustan a derecho.

En el siguiente apartado, se desarrolla y describe el sistema de control de indicadores de gestión inserto en el contexto de modernización del Estado y la Ley 19.553, que parece no contemplar los aspectos estructurales de las CAJ, las deficiencias en la implementación de líneas con deficiencias de cobertura, dotación, brechas tecnológicas, etc. ...se observa un desarrollo paralelo, sin observar o integrar estos aspectos y divergencias.

2.7. LA FUNCIÓN PÚBLICA Y EL CONTROL DE GESTIÓN, EN EL CONTEXTO DE LA “MODERNIZACIÓN”

En el contexto de modernización del Estado, se incorporan los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG) en los servicios públicos, estipulados en la Ley N°19.553 de 1998, asociados el cumplimiento de indicadores de gestión a un incentivo de carácter monetario para los funcionarios (bonos de gestión).

En el año 2007, producto de movilizaciones de las asociaciones de todo el país, que conforman la FENADAJ y que representan los trabajadores de las Corporaciones de Asistencia Judicial, regidos por el Código del Trabajo, logran sumarse a estos incentivos de percibir los bonos de desempeño compuesta por una asignación de modernización y una asignación especial por desempeño, constituidos por componentes fijos y variables, al igual que el resto de los funcionarios públicos regidos por el estatuto administrativo.

A partir de 2012 el incentivo monetario corresponde a 7,6% de las remuneraciones si la institución alcanzó un grado de cumplimiento igual o superior al 90% de los objetivos anuales comprometidos, y de un 3,8% si dicho cumplimiento fuere igual o superior a 75% e inferior a 90%. (DIPRES, 2021). Desde 2014, los PMG cubrirán un total de 194 instituciones y más de 87 mil funcionarios, formando parte de uno de los mecanismos de incentivo de remuneraciones de tipo institucional más importante aplicado en la administración pública de nuestro país.

La función pública y el control de la gestión, en el contexto de la “modernización” se va introduciendo una lógica empresarial en la administración y dirección de los servicios, caracterizado por un “gerencialismo”. (Fuenzalida, 2019) En este contexto se incorporan técnicas de evaluación y metodologías de gestión provenientes desde la gestión privada, centrada en resultados y el uso de incentivos para mejorar la gestión; no obstante, puede constituir en un riesgo de centrar la gestión como instrumento y no como fin. Según el análisis planteado por este autor, revela que, si bien este mecanismo ha higienizado la gestión pública e insertado una cultura de medición, no es garantía en la mejora de la gestión pública (Fuenzalida, 2019). Lo anterior estaría dado por el establecimiento de indicadores “formalista”, sin representar la real gestión de los servicios, cuyo propósito fundamental, no es la mejora en la calidad sino el logro del incentivo económico, ya concebido como parte de la remuneración, la que representa una gran parte de ella para ponerla en riesgo de no obtenerla; lo que genera el reemplazo de la motivación intrínseca por la extrínseca.

Por otra parte, la motivación extrínseca, que plantea (Fuenzalida, 2019), va de la mano con la lógica instrumental establecida en superponer el fundamento del pago de bonos de desempeño por el cumplimiento de indicadores de gestión por sobre los fundamentos de tipo ético-laborales, como lo es el cumplimiento de la función pública y la misión institucional de otorgar servicios que hagan efectivo un derecho garantizado por el estado.

Los componentes variables quedan sujetos al cumplimiento de las metas institucionales determinadas anualmente por un Comité Técnico Consultivo tripartito, que hasta la fecha lo conforman los directores generales y sus equipos técnicos de las cuatro CAJ del país, y la FENADAJ (como representante de los trabajadores y de las siete asociaciones sindicales de las cuatro corporaciones de país) y el MINJUDH representado por el equipo técnico del Departamento de Asistencia Jurídica (DAJ). Este ministerio, a su vez, supervisa en materias técnica y financieras a las Corporaciones. (MINJUDH-CAJ, 2021).

Dichos compromisos de gestión se formalizan mediante el documento denominado “Pauta de Cumplimiento de Metas de Gestión Corporaciones de Asistencia Judicial” y el año de celebración de dichos acuerdos. (MINJUDH-CAJ, 2021) El cumplimiento de las metas, en particular de estos indicadores, da derecho al componente variable de asignación, proporcionalmente a los rangos porcentuales logrados: mayor o igual del 90% se obtiene el 100% de la asignación; si se logra entre el 75% y menor que el 90%, se obtiene el 50% de la asignación y finalmente si se logra cumplir menos del 75%, no se obtiene el componente variable de dicha asignación. (MinJusticia-CAJ, 2022)

En el año 2014, la Dirección de Presupuestos del Ministerio de hacienda, efectuó varias recomendaciones, mediante el Programa de Evaluación de Instituciones, que forma parte del Sistema de Evaluación y Control de dicha Dirección. En dicha instancia se proveyó de información con respecto al desempeño de las Corporaciones de Asistencia Judicial, como apoyo en la toma de decisiones durante el ciclo presupuestario, para mejorar eficiencia en la asignación y en el uso de los recursos públicos (DIPRES, 2014). Fueron varias recomendaciones, que refirieron al avanzar hacia un servicio de carácter nacional, mejoras en infraestructura, mejoras en la estructura organizacional y las mejoras técnicas en la entrega de servicios que incluye la inserción de indicadores de calidad.

En las recomendaciones que la DIPRES hiciera sobre los indicadores de gestión y los resultados evaluados tres años después, en donde da por cumplidos los compromisos adquiridos por parte de las cuatro Corporaciones, giraron en torno a la revisión de los sistemas de registro estadístico; la implementación de un sistema informático -SAJ¹⁴- a nivel nacional para las 4 corporaciones del país, liderado por la CAJRM. En ese contexto, se consensuaron los indicadores de resultado y calidad, los cuales fueron incorporados a las metas institucionales

¹⁴ SAJ: Sistema de Asistencia Judicial, es el sistema informático en el cual se registran las atenciones y gestiones en todos los servicios de los casos y causas que se tramitan actualmente de las 4 Corporaciones de Asistencia Judicial.

2016, -hasta la fecha- como parte de su SIG institucional y que fueron los siguientes:

- a) El indicador de resultado a nivel de propósito es el siguiente: Porcentaje de acuerdos Solución Colaborativa de Conflictos (SCC) y resultados judiciales favorables, cuyo cumplimiento se verifica un año después, en relación con una muestra.
- b) Los indicadores de calidad concordados son los siguientes: i) Tiempo promedio de duración de las causas de patrocinio judicial; ii) Tiempo promedio de duración de casos de Solución Colaborativa de Conflictos (SCC); iii) Tiempo promedio de espera para agendamiento” (DIPRES, 2017)

Hasta aquí se observan varias limitaciones, fallas o vacíos, necesarios de indagar, para desde ahí, y sobre distintos análisis, develar las implicancias concretas de dichos indicadores, a la hora de dar cumplimiento a la misión institucional y al derecho fundamental de acceso a la justicia; la idea central es poder instar a observar la gestión desde una perspectiva más integral, y en consecuencia proponer o sugerir propuestas de mejoras.

A continuación se describe el contexto institucional de la CAJ a nivel regional, la cobertura de los servicios y los sistemas de atención y dotación.

2.8. DESCRIPCIÓN DE LA COBERTURA TERRITORIAL Y JURISDICCIONAL DE LOS CENTROS DE ATENCIÓN DE LA CAJ EN LA REGIÓN DE O'HIGGINS

La Dirección Regional de O'Higgins, la conforman en total 15 centros en total seis Centros de Atención Jurídico Sociales (en adelante CAJS), ubicados en las comunas de Rancagua, Rengo, San Fernando, San Vicente T.T., Santa Cruz y Pichilemu con cobertura en las 33 comunas de la región; el Centro de Atención a Víctimas de Delitos Violentos (CAVI) de Rancagua, con cobertura en la provincia de Cachapoal; el Centro de Mediación y Arbitraje de Rancagua, con cobertura de

atención sólo en algunas comunas de la provincia de Cachapoal en cuanto a los servicios de mediación (tiene la misma cobertura que el CAJS de Rancagua, como se muestra en la figura 4) y cobertura regional en los servicios de arbitraje; dos Oficinas de Defensa Laboral ubicadas en Rancagua y San Fernando, cuya cobertura coincide con la jurisdicción de los tribunales laborales de la provincia de Cachapoal, para la ODL de Rancagua, excepto el Tribunal de San Vicente de Tagua Tagua, que lo cubre la ODL de San Fernando junto con las jurisdicciones de los tribunales en lo laboral de las provincias de Colchagua y Cardenal Caro.

Siguiendo con la descripción de los centros de la región, se cuenta con una abogada que ejecuta el convenio de SENADIS con cobertura regional; la Oficina de Defensa del Adulto Mayo (ODAM) con cobertura regional; el programa “Mi Abogado” dedicados a la representación jurídica de niños, niñas y adolescentes (en adelante NNA) insertos en modalidad de cuidado alternativos; el centro regional de representación de la niñez y adolescencia (en adelante CRNA), inaugurado el pasado mes de octubre año 2022 con el nombre de “La niñez y adolescencia se defienden”, que desarrollan los servicios de representación jurídica especializada de NNA como curador ad litem, en todas las materias que conciernen los derechos e interés superior del NNA.

En la **figura 4** se grafica lo descrito anteriormente sobre los diferentes centros de atención y su cobertura territorial, en las 33 comunas de la región de O’Higgins.

Figura 4

Cobertura Territorial de la Dirección Regional de O'Higgins, CAJ

COBERTURA TERRITORIAL DE LOS CENTROS DE ATENCIÓN					
COMUNAS	CENTRO DE ATENCIÓN JURÍDICOS Y SOCIALES	OFICINAS DE DEFENSA LABORAL	CENTRO MEDIACIÓN Y ARBITRAJE	CENTRO ATENCIÓN A VÍCTIMAS DE DELITOS VIOLENTOS DE RANCAGUA	OFICINAS ESPECIALIZADAS (cobertura regional)
1. Rancagua	CAJS <i>Centro de Atención Jurídico y Social</i> RANCAGUA	ODL <i>Oficina de Defensa Laboral</i> RANCAGUA	CMDYA <i>Centro Mediación Y Arbitraje De RANCAGUA</i>	CAVI <i>Centro de Atención a Víctimas de Delitos Violentos</i> PROVINCIA CACHAPOAL	<ul style="list-style-type: none"> • SENADIS (<i>Oficina convenio Servicio Nacional de la Discapacidad</i>) • ODAM <i>Oficina Adulto Mayor</i> • PROGRAMA "MI ABOGADO" <i>Representación Jurídica de Niños Niñas y Adolescentes insertos en modalidad cuidado alternativo</i> • "LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA SE DEFIENDEN" <i>Línea de representación jurídica especializada de niños, niñas y adolescentes.</i>
2. Graneros					
3. Sn Fco Mostazal					
4. Coltauco					
5. Olivar					
6. Codegua					
7. Coinco					
8. Doñihue					
9. Machalí					
10. Rengo					
11. Requinoa					
12. Malloa					
13. Quinta Tilcoco					
14. Peumo	CAJS SAN VICENTE T.T.	ODL SAN FERNANDO	CENTRO DE ARBITRAJE		
15. Las Cabras					
16. Pichidegua					
17. San Vicente	CAJS SAN FERNANDO	ODL SAN FERNANDO	CENTRO DE ARBITRAJE		
18. San Fernando					
19. Chimbarongo	CAJS SANTA CRUZ	ODL SAN FERNANDO	CENTRO DE ARBITRAJE		
20. Nancagua					
21. Placilla					
22. Santa Cruz					
23. Chépica					
24. Palmilla					
25. Peralillo					
26. Pumanque					
27. Lolol					
28. Pichilemu					
29. Navidad					
30. La Estrella					
31. Litueche					
32. Marchigüe					
33. Paredones				CAJS PICHILEMU	
30. La Estrella					

<http://www.cajmetro.cl/justicia-te-ayuda/> @CAJOHiggins justicia más cerca @cajregionohiggins

FUENTE: Imagen extraída de Presentación oficial de la Dirección Regional de O'Higgins para estudiantes de derecho.

En la siguiente **Tabla 1**, se describe la competencia de los tribunales de la región, respecto de su jurisdicción territorial en las 33 comunas de la región de O'Higgins, y los centros de atención de la CAJ que tramitan en dichos Tribunales las distintas materias de acuerdo al tipo de centro. En esta distribución se observa que cada centro de atención tramita en más de un Tribunal.

Tabla 1

Síntesis de Cobertura Jurisdiccional de los Tribunales de Justicia y los Centros de la CAJ

CENTROS CAJ	COBERTURA JURISDICCIONAL	COMPETENCIA TERRITORIAL DE TRIBUNALES
CAJS Rancagua	Juzgado de Familia de Rancagua (6 salas ordinaria más 1 extra)	Rancagua, Mostazal, Graneros, Codegua, Machalí, Coinco, Doñihue, Coltauco y Olivar
	1° y 2° Juzgado de Letras de Rancagua	Rancagua, Mostazal, Graneros, Codegua, Machalí, Coinco, Doñihue, Coltauco y Olivar
	Fiscalía Militar Rancagua	Rancagua, Mostazal, Graneros, Codegua, Machalí, Coinco, Doñihue, Coltauco y Olivar
	Corte De Apelaciones Rancagua	Regional
CAJS San Fernando	Juzgado de Familia de San Fernando, 3 salas ordinario y 1 sala extraordinaria	San Fernando, Nancagua, Placilla y Chimbarongo
	1° Y 2° Juzgados de Letras de San Fernando con Competencia Común	San Fernando, Nancagua, Placilla y Chimbarongo
	Fiscalía Militar San Fernando	San Fernando, Nancagua, Placilla y Chimbarongo
	Corte De Apelaciones Rancagua	Regional
CAJS San Vicente T.T.	Juzgado de Letras de San Vicente T.T. con Competencia Común	San Vicente y Pichidegua
	Juzgado de Letra y Garantía de Peumo	Peumo y Las Cabras
	1Corte De Apelaciones Rancagua	Regional
CAJS Rengo	Juzgado de Familia de Rengo	Rengo -Requinoa- Malloa -Quinta Tilcoco
	1° Juzgado de Letras Rengo con Competencia Común	Rengo -Requinoa- Malloa -Quinta Tilcoco
	Corte De Apelaciones Rancagua	Regional
CAJS Santa Cruz	Juzgado de Familia de Santa Cruz	Santa Cruz- Chépica- Lolol
	1° Juzgado de Letras de Santa Cruz con Competencia Común	Santa Cruz- Chépica- Lolol
	Juzgado de Letras y Garantía de Peralillo	Peralillo- Palmilla- Pumanque
	Corte De Apelaciones Rancagua	Regional
CAJS Pichilemu	Juzgado de Letras y Garantía de Peralillo	Peralillo-Marchigüe- Paredones
	Juzgado de Letras y Garantía de Pichilemu	Pichilemu
	Juzgado de Letras y Garantía de Litueche	Navidad- La Estrella – Litueche
	Corte De Apelaciones Rancagua	Regional
CAVI Rancagua	Juzgado de Garantía de Rancagua	Rancagua, Machalí, Doñihue, Coinco y Olivar.
	Juzgado de Garantía de Graneros	Mostazal, Graneros y Codegua.
	Juzgado de Garantía de Rengo	Rengo, Requinoa, Quinta de Tilcoco, Malloa
	Juzgado de Garantía de San Vicente T.T.	San Vicente Pichidegua
	Juzgado de Letra y Garantía de Peumo	Peumo, Las Cabras
	Corte De Apelaciones De Rancagua	Regional
ODL Rancagua	1 Juzgado del Trabajo de Rancagua (3 salas)	Rancagua, Mostazal, Graneros, Codegua, Machalí, Coinco, Doñihue, Coltauco y Olivar
	1° Juzgado de Letras Rengo con Competencia Común	Rengo -Requinoa- Malloa -Quinta Tilcoco
	Juzgado de Letra y Garantía de Peumo	Peumo y Las Cabras
	Corte De Apelaciones De Rancagua	Regional
ODL San Fernando	Juzgado de Letras y Garantía de Peralillo	Pichilemu
	Juzgado de Letras y Garantía de Pichilemu	Litueche-La Estrella-Navidad
	Juzgado de Letras y Garantía de Litueche	Peralillo- Palmilla- Pumanque- Marchigue-Paredones
	1° Juzgado de Letras de Santa Cruz con Competencia Común	Santa Cruz- Chépica- Lolol
	1° Y 2° Juzgados de Letras de San Fernando con Competencia Común	San Fernando- Nancagua- Placilla-Chimbarongo
	Juzgado de Letras de San Vicente T.T. con Competencia Común	San Vicente Y Pichidegua
ODAM O'Higgins	Tribunales de la Región	Todas las comunas de la región
SENADIS O'Higgins	Tribunales de la Región	Todas las comunas de la región

FUENTE: Creación propia en base a información www.poderjudicial.cl¹⁵

¹⁵ (<https://www.pjud.cl/tribunales/tribunales-de-primera-instancia>) y el Código Orgánico de Tribunales

- **Dotación y estructura organizacional por Centro de Atención**

Para el presente estudio de evaluación de indicadores SIG de las Metas Institucionales CAJ, se consideraron los CAJS, SENADIS, ODAM, CAVI, CMEDYA y ODL.¹⁶ El siguiente gráfico da cuenta de las jornadas laborales por dotación funcionaria en cada centro de atención. Se puede observar una distribución distinta por cada tipo de centro y líneas de servicios.

Tabla 2

Número de cargos por centro de atención, CAJ región de O'Higgins

CARGO	1. Aboga- da/o Jefe	2. Coordi- nador/a	3. Aboga- da/o	4. Asistent e Social	5. Media- dora	6. Psicoló ga	7. Secreta ria	8. Técnico Jurídi- co	9. Recep- tor/a Judicial	10. Auxiliar Admi- nistrativ o	Total	%
CAJS Pichilemu	1		2	1			1				5	7%
CAJS Rancagua	1		6	2			1		1	1	12	17%
CAJS Rengo	1		3	1			1				6	9%
CAJS San Fernando	1		3	1			1				6	9%
CAJS San Vicente T.T.	1		3	1			1	1			7	10%
CAJS Santa Cruz	1		3	1			1			1	7	10%
CAVI Rancagua		1	2	1		1	1				6	9%
CMEDYA Rancagua		1			2		1				4	6%
ODL Rancagua	1		5					2	1		9	13%
ODL San Fernando	1		2					1			4	6%
ODAM O'Higgins			1	1							2	3%
SENADIS O'Higgins			1								1	1%
Total	8	2	31	9	2	1	8	4	2	2	69	100%
%	12%	3%	45%	13%	3%	1%	12%	6%	3%	3%	100%	

Fuente: Creación propia, conforme a la dotación y estructura de cada centro de atención de la Dirección Regional de O'Higgins

Algunas de las razones de las diferencias en la estructura organizacional y de dotación se deben al modelo de atención, que van desde el modelo jurídico-judicial, conformado por técnicos jurídicos y abogados en las defensorías laborales(ODL); el enfoque socio-jurídico de los centros de atención jurídico social (CAJS) cuyo equipo está compuesto por secretarías, trabajadores sociales y

¹⁶ Quedan fuera de la presente investigación evaluativa de los indicadores de gestión de las CAJ, la línea de niñez y adolescencia, que contempla el Programa “Mi Abogado” y “La niñez y la Adolescencia se defienden”, ya que el primero el control de gestión se lleva a cabo por otros instrumentos y el segundo por ser un programa recién en funcionamiento a partir de Octubre año 2022

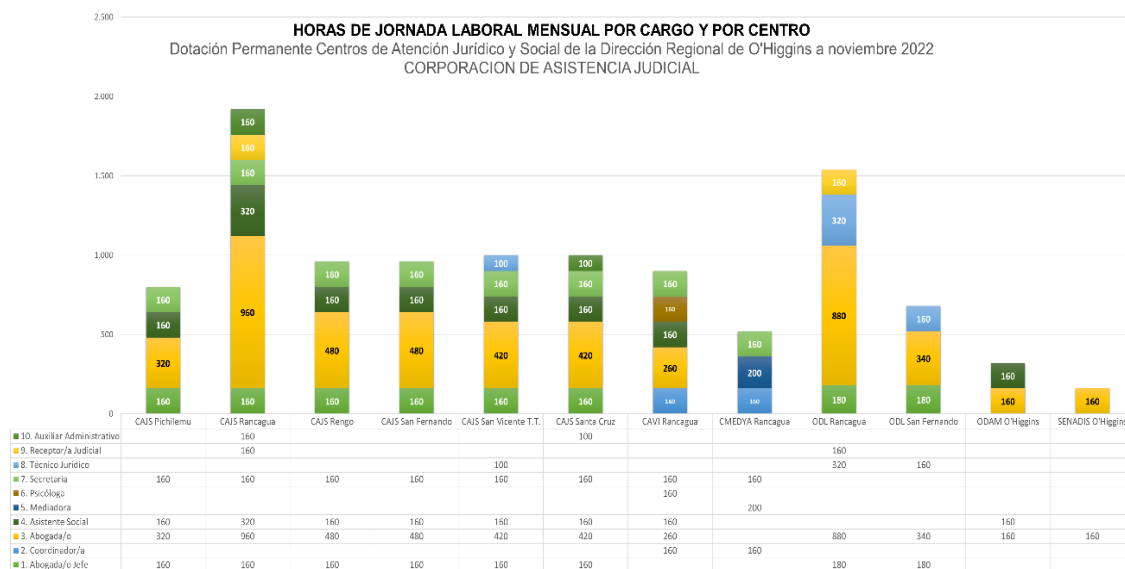
abogados¹⁷; el enfoque psico-socio-jurídico de los centros de atención a víctimas, los que se componen de personal administrativo, psicólogo, trabajador social, dos abogados y una coordinadora cuya profesión es psicóloga (la profesión en otros CAVI puede variar); y finalmente el modelo de atención de mediación y arbitraje (CMED) que desarrolla el centro de la misma denominación, cuya dotación está compuesta por dos mediadoras, un abogado quien también ejerce el cargo de coordinador, y una secretaria.

La ODAM está compuesta por una abogada y una trabajadora social, no cuentan con personal administrativo ni de recepción. La oficina SENADIS está compuesta sólo por una abogada.

A continuación se detallan las horas de jornada laboral por cada centro.

Gráfico 1

Síntesis Horas de Jornada Laboral Mensual por Cargo y por Centro de la CAJ Región de O'Higgins.

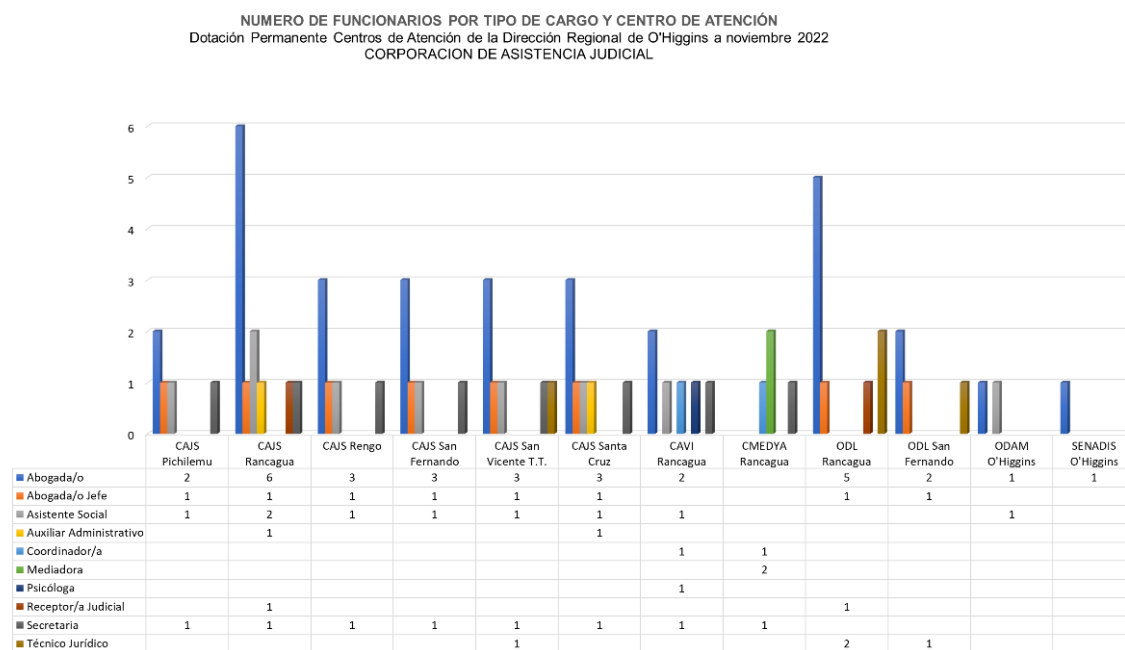


Fuente: Creación propia, conforme a la dotación y estructura de cada centro de atención de la Dirección Regional de O'Higgins

¹⁷ En el caso de la tramitación de causas en materia de Familia, la CAJ es parte y contra parte, a la vez, ya que cuenta con la figura del abogado de defensa incompatible en familia, cuando la parte demandante también es patrocinada por la CAJ, en la misma causa.

Gráfico 2

Número de Cargos por Centro de la CAJ Región de O'Higgins a noviembre 2022



FUENTE: Creación propia, conforme a la dotación y estructura de cada centro de atención de la Dirección Regional de O'Higgins

En síntesis, respecto de la oferta del servicio en la región de O'Higgins, se observa una distribución heterogénea, concentrándose los servicios en la capital regional de la ciudad de Rancagua. Algunos servicios no llegan a todas las comunas de la región, como son el centro de Mediación y el CAVI. Por otra parte, se observa la existencia de centros de cobertura regional, con dotación bastante reducida, considerando el número de tribunales y comunas en donde se deben tramitar las causas, como son los casos observados en los **gráficos 1 y 2** la oficina SENADIS, conformada por 1 abogada y el centro ODAM, constituida solo por una abogada y una trabajadora social, sin personal administrativo ni de recepción, cuestiones que limitan significativamente el acceso equitativo de la población a los servicios, conforme lo señalan las normas y estándares internacionales en materia del acceso a la justicia, la igualdad y el debido proceso.

III. OBJETIVOS

1. OBJETIVO GENERAL

Realizar un estudio evaluativo de los indicadores de gestión en la entrega de servicios de las Corporaciones de Asistencia Judicial, en la región de O'Higgins, para develar las fortalezas y los puntos ciegos del sistema de control, y con ello plantear los desafíos para la entrega de servicios desde el enfoque de derechos humanos en el Acceso a la Justicia.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 2.1. Describir las enunciaciones y los resultados de los indicadores de Gestión formulados en las Pautas de Metas CAJ, años 2018, 2019, 2020, 2021 y 2022 (octubre), para observar el comportamiento a través del tiempo y los resultados entre centros de atención de la Dirección Regional de O'Higgins de las Corporaciones de Asistencia Judicial.
- 2.2. Conocer las dificultades, las fortalezas y el sentido percibido en el quehacer cotidiano por los funcionarios en la entrega de servicios y el control de gestión, para dar cumplimiento a lo establecido en los Indicadores de las metas institucionales.
- 2.3. Elaborar sugerencias de mejoras e innovación desde la develación de los nudos críticos, como también el rescate de las fortalezas y el sentido ético conforme a la perspectiva de derechos humanos, observadas por los funcionarios en el control de la gestión hacia la entrega de servicios

IV. METODOLOGÍA

La investigación evaluativa, se desarrolla como una actividad formativa equivalente (en adelante AFE) considerada una de las dos modalidades para la graduación, específicamente en el Magister de Trabajo social, cuyo propósito es “la producción de conocimiento, como resultado de un trabajo aplicado en un campo determinado que contribuya a la resolución y/o comprensión de un problema de forma creativa” (Esc Posgrado Fac Cs Sociales, 2018, pág. 2)

La investigación evaluativa en general, es definida como un enfoque reactivo de la investigación, inserta en la corriente de pensamiento de tipo paradigmático y de base crítica, que busca soluciones a problemas concretos, en un contexto determinado, por lo que es partidaria de la noción situacional del desarrollo social, en vez de unos métodos estándar fijos como base y apoyo al desarrollo social emancipatorio (Bredo, 2006 y Escudero, 2009 en Escudero, 2016, pág. 3) Es desde esta mirada pragmática y contextualista, que pretende buscar programas o proyectos que “*funcionen bien*” dentro de un contexto real particular, no siendo el propósito fundamental la descripción y construcción teórica, sino la toma de decisiones para la gestión y la planificación, la solución de problemas (Escudero, 2011 en (Escudero, 2016, pág. 3)

La investigación evaluativa de los Indicadores de Gestión de las Corporaciones de Asistencia Judicial, como AFE en el contexto del Magister del Trabajo Social, es un estudio de tipo cualitativo, que se realiza desde enfoque epistemológico de una dialéctica negativa, en el sentido que no es posible una innovación de no partir por observar las fallas del sistema, o puntos ciegos (Matus, 2018). Para ello era necesario observar desde una perspectiva de segundo orden, o desde la auto observación, considerando los planteamientos sistémicos (Luhmann, 2006).

En segundo lugar, se realiza la presente investigación evaluativa desde la perspectiva de los derechos humanos, por tanto se efectúa un análisis deductivo considerando las fuentes normativas que sostienen el derecho fundamental del

acceso a la justicia, y desde donde se problematiza la brecha existente entre el deber ser jurídico-judicial y los aspectos contextuales del acceso a la justicia, específicamente en el contexto institucional de las Corporaciones de Asistencia Judicial. Por esta razón resulta relevante dar cuenta de todos los intentos de modernización y de intentos de creación de un servicio nacional. Se dan a conocer a la vez las fallas del contexto particular de la región de O'Higgins con la oferta de servicios y su cobertura territorial y jurisdiccional.

En tercer lugar, el enfoque cualitativo, es relevante en tanto permitió observar desde las vivencias y percepciones de los equipos conformado por funcionarios responsables de la entrega de servicios y por tanto ejecutores de las metas de cobertura y de los equipos responsables del control de dicha gestión.

1. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS

Considerando dichos enfoques, el análisis de los resultados se dan cuenta de la aplicación de 3 técnicas de análisis de datos:

- 1.1.** Se realiza un análisis de contenido de los diseños de indicadores de gestión, con sus respectivas metas y fórmulas de cálculos según lo establecido en las Pautas de Metas Institucionales definidas por la mesa técnica del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos para las cuatro Corporaciones de Asistencia Judicial del país, y se diseñan cuadros comparativos de los años 2018-2019-2020-2021 y 2022. Las pautas de metas fueron solicitadas vía ley de transparencia. (CAJRM, 2022)
- 1.2.** Simultáneamente se compilan los resultados estadísticos para elaborar cuadros comparativos de los servicios brindados en cada centro de atención dependientes de la Dirección Regional de O'Higgins de la Corporación de Asistencia Judicial, de los años 2018-2019-2020-2021 a octubre 2022, para demostrar la heterogeneidad de los resultados por centro. También fueron solicitados vía Ley de Transparencia a la Corporación de Asistencia Judicial de la Región Metropolitana. (CAJRM, 2022)

1.3. Finalmente, mediante un análisis del discurso, se desarrollan las categorías de análisis en cuanto a los aspectos positivos, los nudos críticos y el sentido que orienta la acción de los indicadores de gestión, por parte de los equipos responsables del control de gestión y de los equipos ejecutores, dadas a conocer en las respuestas de los cuestionarios autodirigidos desde el 20 de septiembre al 30 octubre del presente año, mediante la plataforma Google Forms. Fueron respondidos 15 cuestionarios por los funcionarios ejecutores y 8 de funcionarios de control de gestión, por tanto la muestra total fue de 23 funcionarios de la CAJRM. El análisis de los datos se realizó con el programa ATLAS.ti8.

En este sentido, el proceso de investigación y las estrategias utilizadas se adaptaron a las necesidades, contexto, circunstancias, recursos, pero sobre todo al planteamiento del problema. (Sampieri, 2014, pág. 568), para lograr así una mayor comprensión de lo que se pretende evaluar desde diferentes aspectos, lo que implica que las técnicas se utilizaron en base al planteamiento del problema o al objetivo planteado en esta investigación evaluativa.

2. PARTICIPANTES Y DISEÑO MUESTRAL

Se utiliza el criterio de muestreo deliberado, crítico o por juicio, tanto para establecer el período a evaluar como los funcionarios participantes.

En cuanto al período a analizar se establecen los años 2018- 2019-2020- 2021-2022, tanto en lo referente a los indicadores de gestión establecidos en las Metas Institucionales de las CAJ, como también los resultados estadísticos obtenidos en el mismo período.

Respecto de recoger las percepciones y vivencias de los funcionarios tanto de control de la gestión como ejecutores, se convocó a participar de manera voluntaria, garantizando la confidencialidad de la información otorgada. Los requisitos fueron los siguientes:

2.1. Funcionarios pertenecientes a los Equipos Ejecutores: profesionales de los Centros de Atención Jurídico Sociales, Oficinas de Defensa Laboral, Centro de Mediación y Arbitraje, Centro de atención a Víctimas, todos dependientes de la Dirección Regional de O'Higgins

2.2. Funcionarios que conformen los equipos de Control de Gestión: se amplía la convocatoria a funcionarios que ejercen el control y seguimiento para el cumplimiento de los indicadores de gestión, que se desempeñan tanto a nivel central en el departamento de evaluación y control, como en las distintas direcciones regionales de Santiago, O'Higgins, Maule y Magallanes.

La muestra quedó finalmente conformada de la siguiente manera según tabla 3:

Tabla 3

Muestra en orden correlativo, conforme al orden cronológico de respuesta del cuestionario auto aplicado y tipo de equipo al que pertenece.

Equipos Control de Gestión (CG)		Equipos Ejecutores (EE)	
Nº CUESTIONARIO RESPONDIDO	Identificación Área Control de Gestión (CG) y orden correlativo según respuesta	Nº CUESTIONARIO RESPONDIDO	Identificación Área de Equipos Ejecutores (EE) y orden correlativo según respuesta
D 1	CG 1	D 8	EE1
D 2	CG 2	D 9	EE2
D 3	CG 3	D 10	EE3
D 4	CG 4	D 11	EE4
D 5	CG 5	D 12	EE5
D 6	CG 6	D 13	EE6
D 7	CG 7	D 14	EE7
D 22	CG 8	D 15	EE8
		D 16	EE9
		D 17	EE10
		D 18	EE11
		D 19	EE12
		D 20	EE13
		D 21	EE14
		D 23	EE15

Fuente: Creación propia en base a ATLAS.ti - Informe de documentos Evaluación desde Percepción de Equipos de Diseño, Control y Ejecución

3. INSTRUMENTOS APLICADOS

3.1. Listado de cotejo para análisis de contenido del diseño de las pautas de metas

Mediante la aplicación ATLAS.ti8, se revisaron las 5 pautas de metas específicamente en lo que refiere a los indicadores de cobertura de los años 2018-2019-2020-2021 y 2022, teniendo en cuenta los componentes de servicios:

- Consultas Generales
 - Orientación e Información
 - Solución Colaborativa de Conflictos
 - Patrocinio Judicial
 - Prevención y promoción de derechos
- En cada uno de los componentes se elaboran cuadros comparativos sobre la trayectoria de la formulación del indicador durante el período 2017 al 2022 para observar las variaciones durante el período, en la que se contempló:
- El enunciado del indicador
 - La fórmula de cálculo del indicador
 - La meta por indicador
 - La ponderación del indicador respecto del total de indicadores
 - Análisis de la debilidad y fortaleza del diseño del indicador

3.2. Cuadros comparativos de resultados estadísticos SIG por componente de servicios.

En forma simultánea al análisis de contenido por componente, se elaboraron cuadros estadísticos sobre los resultados de los indicadores correspondiente a cada componente de servicios.

Para integrar ambos aspectos de diseño y resultado, se evalúan las siguientes dimensiones por componente de servicio:

- Aspectos descriptivos sobre las variaciones de los resultados entre centros de atención y a nivel regional.
- Análisis de la debilidad y desafíos del indicador

3.3. Cuestionarios auto aplicados con preguntas abiertas

Se diseñaron dos cuestionarios de preguntas abiertas, con el propósito de captar las significaciones más relevantes, evitando con ello inducir las respuestas. Uno dirigido a los funcionarios que desarrollan labores en primera línea, en la entrega de servicios, denominados en las respuestas de los cuestionarios como Equipos Ejecutores (EE) y el número continuo, refería al orden correlativo de los cuestionarios respondidos en orden cronológico.¹⁸

El segundo instrumento aplicado a los funcionarios integrantes de equipos a nivel central o a nivel de direcciones regionales, quienes poseen una cierta injerencia en la labor de diseño de los indicadores y ejercen el control de la gestión (CG) de los servicios y por ende de la ejecución de las metas institucionales. Al igual que el grupo anterior, se le asignó un número correlativo, en concordancia al orden cronológico de respuestas.¹⁹

3.3.1. Dimensiones para evaluar desde los equipos de control de gestión:

- Dificultades o nudos críticos en el diseño de los indicadores de gestión (SIG)
- Dificultades en el proceso de evaluación y control de los indicadores de gestión (SIG)
- Aspectos positivos observados en la existencia de los indicadores de gestión y sus respectivas metas.

3.3.2. Dimensiones para evaluar desde los equipos ejecutores de los servicios y responsable del cumplimiento de metas institucionales

- Dificultades o nudos críticos que se presentan en el quehacer cotidiano, tanto en la atención como en la gestión de casos y causas para dar cumplimiento a lo establecido en los Indicadores de Gestión (SIG)
- Los aspectos positivos observados respecto de que existan Metas e Indicadores de gestión (SIG)
- El sentido observado de las metas institucionales

¹⁸ Ver anexo 2: Consentimiento Informado y Cuestionario Autodirigido 1

¹⁹ Ver Anexo 3: Consentimiento Informado y Cuestionario Autodirigido 2

4. ASPECTOS ÉTICOS

Respecto a los documentos y datos institucionales, estos fueron solicitados vía ley de transparencia, considerando que el uso de dicha información sería para los propósitos de la presente investigación evaluativa.²⁰

En cuanto a la información que se recopiló mediante los cuestionarios autodirigidos, se consideró el consentimiento informado para los funcionarios que quisieran participar voluntariamente. Junto con ello se establece un compromiso de confidencialidad en la participación del presente estudio evaluativo, y se utiliza la denominación informada en la Tabla 3 del presente informe, en cada una de las citas para identificar la fuente, y garantizar la consistencia de la información recopilada y los hallazgos.²¹

²⁰ Ver Anexo 4, Oficio N° 361/2022 Respuesta a solicitud de Información (Pauta de Metas 2018-2019-2020-2021-2022) y Anexo 5, Oficio N° 362/2022 Respuesta a solicitud de Información (Resultados Estadísticos de los Indicadores de Gestión SIG años 2018-2019-2020-2021-2022)

²¹ Ver Anexo 2 y 3: Consentimiento Informado y Cuestionario Autodirigido 1 y 2

V. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los principales hallazgos del presente estudio evaluativo de los indicadores de cobertura SIG, de la CAJ, en la región de O'Higgins, dan cuenta del diseño de cada indicador y los resultados por centro de atención, durante los años 2018-2019-2020-2021-2022.

En la segunda parte, se desarrollan las categorías de análisis cualitativa desde la percepción de los integrantes de los equipos de control y los centros de atención, en donde si bien existe una valoración de las actuales mediciones, por permitir visibilizar el trabajo hacia el interior del equipo y hacia quienes tienen el poder de decisión en la política institucional y ministerial; reconocen también que dichas mediciones no logran visibilizar la complejidad de los procesos y las temáticas atendidas, junto con experimentar una serie de deficiencias que tienen que ver con aspectos de la estructura de dotación, que no está acorde con las necesidades locales y las conflictividades que se atienden; que el asumir las reformas jurídico-judiciales no ha sido proporcional con el aumento de recursos y mejoras en las condiciones; que carecen de medios tecnológicos adecuados para gestionar en forma eficiente la labor cotidiana.

A continuación se desarrollan las categorías de análisis.

1. DESCRIPCIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN (SIG) DE LA CAJ Y SUS RESULTADOS ESTADÍSTICOS EN LA REGIÓN DE O'HIGGINS

1.1. CONSULTAS GENERALES

Refiere a las consultas nuevas realizadas en la recepción de los centros de atención de la CAJ, por funcionarios administrativos o técnicos jurídico o social, independiente si la necesidad planteada por la persona es o no pertinente con el servicio entregado la institución.

1.1.1. Descripción del Indicador: Consultas Generales

El presente indicador establecido en la Pauta de Metas CAJ desde el año 2020, 2021 y 2022, consiste en conocer el número de consultas de en los centros de atención jurídico sociales (CAJS), Oficinas de Defensa Laboral (ODL), Centros de Atención a Víctimas de delitos violentos (CAVI) y Centro de Mediación y Arbitraje (CMED) Esta información se obtiene mediante el reporte estadístico mensual, extraído del sistema y que se reporta al Ministerio y se evalúa semestralmente por parte de cada dirección regional de las cuatro CAJ del país

Tabla 4

Indicador sobre Consultas Generales años 2018-2019-2020-2021-2022

AÑO	Nº	INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	META	PONDERACIÓN
2018		<i>no se establece</i>			
2019		<i>no se establece</i>			
2020	1	Número de consultas de información general recibidas en el año t.	Nº de consultas de información general recibidas en el año t.	Incorporar y medir	5%
2021	1	Número de consultas de información general recibidas en el año t	Nº de consultas de información general recibidas en el año t.	Medir.	5%
2022	1	Número de consultas de información general recibidas en el año t	Nº de consultas de información general recibidas en el año t.	Medir.	5%

FUENTE: Creación propia en base a las Pautas de Metas CAJ 2018-2019-2020-2021-2022

En el informe semestral de evaluación, conforme lo establece la Pauta de Metas, cada dirección regional debe efectuar un análisis que contraste con el desempeño registrado en periodos anteriores -desde que comenzó a medirse esta variable año 2020-, y deben precisar las razones que justifican los resultados obtenidos, como también las medidas que se adoptan, en caso experimentar desviaciones significativas. (MinjuDDHH-CAJ, 2018 al 2022)

La **debilidad en el diseño** de este indicador está dada por la ausencia de “referentes objetivables” para establecer las “desviaciones significativas”, ya que no basta establecer como referente los resultados obtenidos en el año anterior, centrado sólo en cifras, sin considerar los aspectos idiosincráticos y contextuales de cada centro, o a nivel general. Se presume que en este aspecto serían muchas más las consultas generales que por no registrarse en el sistema, en general en los centros de mayor afluencia de personas atendidas, no estaría registrándose en el sistema, por una economía de tiempo.

1.1.2. Resultados Estadísticos del Indicador: Número de consultas de información general recibidas en el año t

Los resultados obtenidos a nivel regional dan cuenta de la heterogeneidad de los centros de atención en cuanto a la cobertura, considerando los valores absolutos. Cabe mencionar que cada centro de atención cuenta tanto en número como tipo de dotación distinta, conforme al tipo de centro y las materias que tramitan.²²

²² Ver Figura N°3 sobre Sistema de Atención en la Región de O'Higgins

Tabla 5*Resultados Estadísticos del Indicador de Consultas Generales años 2018-2019-2020-2021-2022*

Centros de Atención	Total, Anual 2018	Total, Anual 2019	Total, Anual 2020 ²³	Total, Anual 2021	% 2021/2020	Total, Anual 2022 oct	% 2022/2021
CAJS Pichilemu	sin medición	sin medición	1.477	1.624	110%	1.365	84%
CAJS Rancagua	sin medición	sin medición	7.543	7.429	98%	7.071	95%
CAJS Rengo	sin medición	sin medición	2.371	2.494	105%	2.469	99%
CAJS San Fernando	sin medición	sin medición	2.690	3.107	116%	2.418	78%
CAJS San Vicente	sin medición	sin medición	2.203	2.177	99%	2.147	99%
CAJS Santa Cruz	sin medición	sin medición	2.559	2.442	95%	2.386	98%
SENADIS O'Higgins	sin medición	sin medición	91	71	78%	72	101%
ODAM O'Higgins	sin medición	sin medición	17 ²⁴	642	3.776%	0	0%
ODL Rancagua	sin medición	sin medición	1.610	1.221	76%	1.686	138%
ODL San Fernando	sin medición	sin medición	600	442	74%	488	110%
CAVI Rancagua	sin medición	sin medición	99	123	124%	91	74%
CMED Rancagua	sin medición	sin medición	694	598	86%	725	121%
DR O'HIGGINS	-	-	21.954	22.370	102%	20.918	94%

Fuente: Creación propia en base a los Informes de Resultados del SIG CAJ 2018-2019-2020-2021-2022

La **fortaleza** de medir el número de consultas generales, como primera fase en la cadena o flujo de servicios, logra visibilizar el trabajo de recepción y evaluación preliminar de los casos para ser derivados a las distintas líneas de atención según corresponda o derivar hacia las instituciones que correspondan.

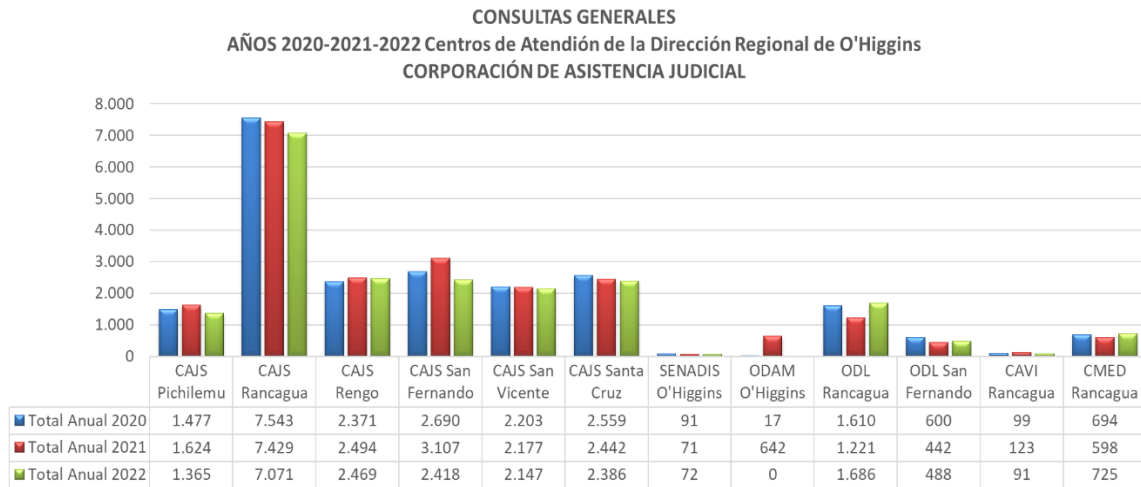
En este sentido, al visibilizar dicha gestión, se logra observar los **desafíos** técnicos que refieren a la calidad de la atención, la acogida, la derivación pertinente y oportuna, tanto intra e inter institucionalmente, aspectos que deben reforzarse, junto con las mejoras en cobertura. En este sentido, no se logra fundamentar el por qué las Oficinas de defensa del adulto mayor, no cuente con personal administrativo en su estructura de dotación.

²³ 2020 año en que se inicia la medición de consultas generales

²⁴ En octubre del año 2020 se crea la Oficina de Defensa de Personas Mayores. Los resultados estadísticos se suman al tipo de centro de los CAJS (Centro de Atención Jurídico y Social)

Gráfico 3

Resultados Estadísticos del Indicador de Consultas Generales años 2018-2019-2020-2021-2022 (octubre)



Fuente: Creación propia en base a los Informes SIG CAJ 2018-2019-2020-2021-2022

1.2. ORIENTACIÓN E INFORMACIÓN

El servicio de OI (OI en adelante) constituye la primera etapa de vínculo entre la persona que requiere atención y el servicio; brinda asesoría socio jurídica, mediante el cual se acoge a las personas, se diagnostica su situación, y se entrega información respecto del problema o conflicto consultado, orientando sobre la base de los deberes y derechos de la persona, conforme a las normativas vigentes, entregando información sobre los procedimientos judiciales o extrajudiciales, para hacerlos efectivo.

Es universal, vale decir, toda persona que requiera de OI, se otorga dicho servicio mediante entrevista, sin requerir calificación socioeconómica. Es un servicio profesionalizado, otorgado por abogados(as), trabajadores(as) sociales y por técnicos jurídicos (estos últimos solo para Web y ODL).²⁵

1.2.1. Descripción del Indicador de Cobertura: % de Ingreso a OI en relación año anterior

Se estableció en todos los años el desafío de aumento en el ingreso de OI, a excepción del año 2020, ocasión en que se modifica por parte del DAJ del MinJusticia ajustando a las posibilidades efectivas conforme a las restricciones sanitarias, y a un período, que se inició en forma paulatina la atención no presencial, con todas las dificultades de tipo tecnológicas, ya que los centros no contaban con el equipamiento adecuado para iniciar un cambio drástico en la forma de atender; problemas de conectividad, especialmente con los sectores apartados, o por la capacidad de navegación de los planes de internet; analfabetismo tecnológico tanto de funcionarios, como de los usuarios, especialmente de los sectores más vulnerables o de alta ruralidad. Teniendo en cuenta dicho escenario, se modifica ese año los indicadores de coberturas sujetos al cumplimiento de metas y se establece una disminución porcentual, para permitir la mantención del servicio y eso ya era un logro.

²⁵ <http://www.cajmetro.cl/servicio-de-orientacion-e-informacion/>

TABLA 6

Diseño del Indicador Porcentaje de Ingresos a OI en relación con el año anterior, desde 2017 a octubre 2022, Centros de Atención Dirección Regional de O'Higgins, CAJ

AÑO	N° INDICADOR		FÓRMULA	META	PONDERACIÓN
2018	1	% de aumento de casos ingresados a Orientación e Información, en relación al año 2017.	$[(N^{\circ}\text{casos ingresados a OI año } t / N^{\circ}\text{ casos ingresados a OI año } t-1)-1]*100$	80%–100%	No especifica por indicador
2019	1	% de aumento de casos ingresados a Orientación e Información, en relación al año anterior, en todas las unidades operativas.	$[(N^{\circ}\text{ casos ingresados a OI año } t / N^{\circ}\text{ casos ingresados a OI año } t-1)-1]*100$	≥ 0	10%
2020	2	% de aumento de casos ingresados a Orientación e Información, en relación al año anterior, en todas las unidades operativas.	$[(N^{\circ}\text{ casos ingresados a OI año } t / N^{\circ}\text{ casos ingresados a OI año } t-1)-1]*100$	95% ²⁶	10%
2021	2	% de casos ingresados a Orientación e Información, en relación con el año anterior, en todas las unidades operativas.	$(N^{\circ}\text{ casos ingresados a OI año } t / N^{\circ}\text{ casos ingresados a OI año } t-1) *100$	100%	12%
2022	2	% de casos ingresados a Orientación e Información en el año 2022, en relación con los casos ingresados a Orientación e Información en el año 2019 , en todas las unidades operativas.	$(N^{\circ}\text{ casos ingresados a OI año } 2022 / N^{\circ}\text{ casos ingresados a OI año } 2019) *100$	100%	10%

Fuente: Creación propia en base a los Informes de Resultados del SIG CAJ 2018-2019-2020-2021-2022

Como se indicó, el indicador mide los ingresos del año evaluado, en relación a los resultados del año anterior, a excepción del año 2022, que establece como referente el año 2019, considerando más similitud de dichos contextos, por el retorno paulatino a la presencialidad. En toda la región durante el presente año se

²⁶ Originalmente la meta estableció el "Obtener al menos un aumento del 5% de casos ingresados en relación al año anterior. En el contexto pandemia, y por medio del Oficio N° 535/2020, del jefe de la JEFE DIVISIÓN JUDICIAL MINISTERIO DE JUSTICIA Y DERECHOS HUMANOS, se rebaja a un 95% de cumplimiento en relación al año anterior

ha establecido el sistema de turnos, integrando la atención presencial y manteniendo los canales no presenciales de atención; no obstante, no logra ser un año similar del período prepandemia.

1.2.2. Resultados del Indicador de Cobertura: % de Ingreso a OI en relación año anterior

Tabla 7

Resultados Ingresos a OI y Porcentajes en relación con el año anterior, desde 2017 a octubre 2022, Centros de Atención Dirección Regional de O'Higgins, CAJ

CENTROS ATENCIÓN	DE	Total, Anual 2017	Total, Anual 2018	% 2018/ 2017	Total, Anual 2019	% 2019/ 2018	Total, Anual 2020	% 2020/ 2019	Total, Anual 2021	% 2021/ 2020	Total, Anual 2022 oct	% 2022/ 2019(*) ²⁷
CAJS Pichilemu		1.434	1.732	121%	1.698	98%	1.448	85%	1.594	110%	1.408	83%
CAJS Rancagua		7.084	6.804	96%	6.971	102%	6.618	95%	6.466	98%	5.821	84%
CAJS Rengo		3.764	4.447	118%	4.575	103%	3.825	84%	4.036	106%	4.095	90%
CAJS Sn Fernando		2.602	2.405	92%	2.355	98%	2.148	91%	2.294	107%	1.908	81%
CAJS San Vicente		2.321	2.287	99%	3.005	131%	1.898	63%	1.982	104%	1.993	66%
CAJS Santa Cruz		2.627	2.824	107%	2.947	104%	2.288	78%	2.337	102%	2.218	75%
SENADIS O'Higgins		109	166	152%	152	92%	83	55%	69	83%	111	73%
Ab. SENAMA ²⁸		17	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ODAM O'Higgins ²⁹		-	-	-	-	-	58	-	784	225%	843	108%
ODL Rancagua		1.730	1.669	96%	1.704	102%	1.610	94%	1.221	76%	1.686	99%
ODL San Fernando		606	658	109%	678	103%	600	88%	442	74%	488	72%
CAVI Rancagua		63	51	81%	69	135%	80	116%	78	98%	100	145%
CMED Rancagua		902	934	104%	878	94%	656	75%	586	89%	713	81%
CRNA O'HIGGINS ³⁰		-	-	-	-	-	-	-	-	-	40	-
TOTAL, DR O'HIGGINS		23.259	23.977	103%	25.032	104%	21.312	85%	21.889	103%	21.424	86%

Fuente: Creación propia en base a los resultados estadísticos SIG de la CAJRM

Desde lo aparente, y observando los resultados a nivel regional, las metas se cumplen. No obstante, al observar el detalle por centro hay sobrecumplimientos en algunos y déficit de cumplimiento en otros. Surge una interrogante respecto a que si lo logrado el año anterior ¿es realmente un referente de mejora en la cobertura? Cómo poder conocer si estamos llegando en forma equitativa a todos los rincones

²⁷ En el año 2022, para el cálculo de % de ingresos a SCC el año de base de cálculo es el 2019

²⁸ En convenio con SENAMA se destinaron recursos para la contratación de un abogado para la tramitación de las materias que referían a personas mayores. Este convenio duró desde el 2015 hasta el año 2017 <https://www.senama.gob.cl/noticias/subsecretaria-de-justicia-y-senama-firman-convenio-para-ofrecer-atencion-especializada-en-adultos-ma>

²⁹ La Oficina de Defensa de Personas Mayores Odam se inaugura en octubre del año 2021

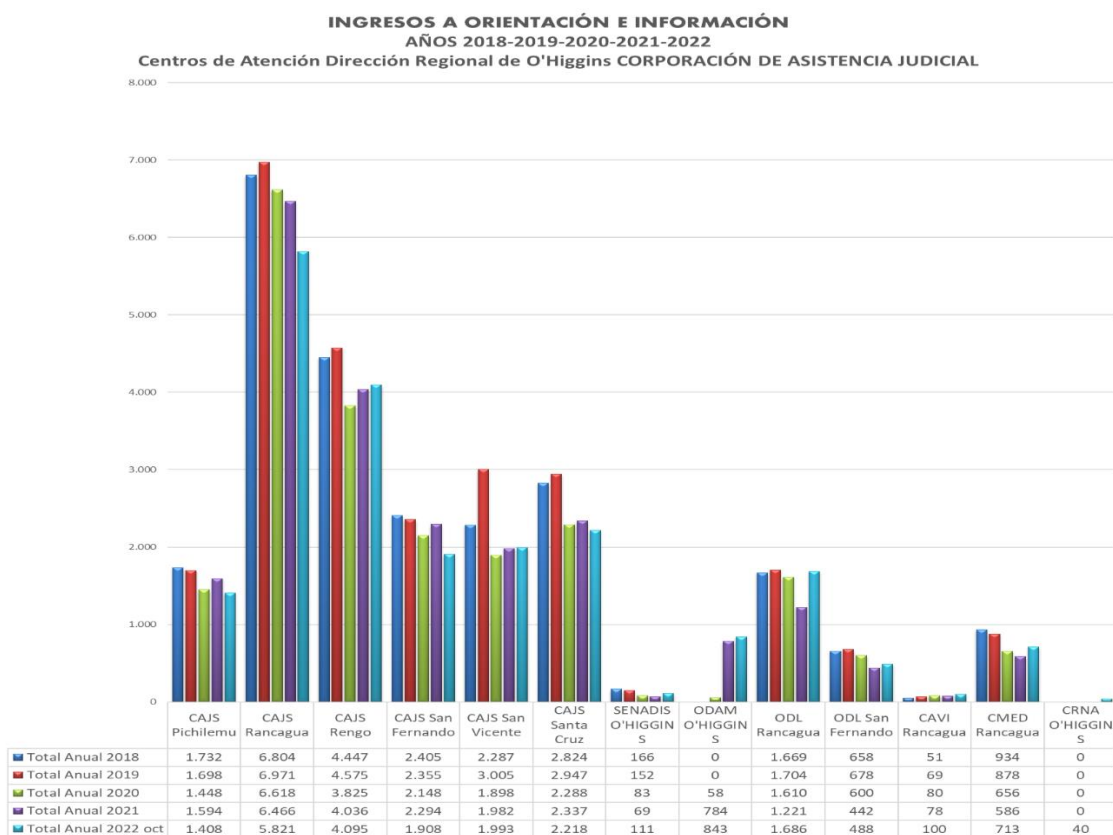
³⁰ El Centro Regional de Representación de NNA se inaugura en octubre del año 2022

de la región y si los servicios de nuestra institución logran llegar a la ciudadanía que lo requiera?

Para avanzar hacia el cumplimiento de los estándares en el acceso a la justicia en base a los instrumentos internacionales, se debería efectuar un diagnóstico de la oferta del servicio, considerando que los equipos de los centros deben ejercer en las demás líneas de atención, algunas también sujetas a cumplimientos de porcentaje de ingresos en relación a períodos anteriores.

Gráfico 4

Resultados Estadísticos del Indicador de Porcentaje de Ingresos a Orientación e Información en relación al año anterior, Centros de Atención de la Región de O'Higgins años 2018-2019-2020-2021-2022 (octubre)



Fuente: Creación propia en base a los SIG resultados estadísticos anuales CAJRM

1.3. SOLUCIÓN COLABORATIVA DE CONFLICTOS (EN ADELANTE SCC)³¹

El servicio de Solución Colaborativa de Conflictos (SCC) o Resolución Alternativa de Conflictos (RAC) que ofrecen los Centros de Atención Jurídico Social, en las Oficinas Especializadas (Convenio SENADIS y ODAM) y en el Centro de Mediación y Arbitraje de Rancagua; consiste en la atención de profesionales, asistentes sociales, abogados especializados en materias de negociación, conciliación y mediación. El objetivo, es ofrecer, a personas de escasos recursos, la oportunidad de obtener, sin necesidad de acudir a Tribunales, una solución a sus conflictos, ya sean, familiares, de vivienda, laborales, vecinales, entre otros, que les represente en sus intereses, surgiendo desde ellos como los principales protagonistas de su acuerdo.

Los profesionales son los que, por medio del diálogo, en un marco de respeto y escucha activa de las posiciones e intereses de cada una de las partes, proponen las bases que sustentarán y propiciarán la búsqueda de acuerdos. En el caso que existan niños o niñas, se velará siempre por su interés superior, en todo lo relativo a la protección de sus derechos fundamentales. Esto siempre dentro del marco legislativo vigente que rige los temas planteados por las personas. Este proceso, en todo sentido, tiene el carácter de voluntario, por lo que nada se puede imponer a las personas respecto de la forma y condiciones para poner término al conflicto. Por otra parte, el profesional mantendrá estricta reserva respecto a lo conversado por las partes, actuando en todo momento de manera imparcial.

Los acuerdos a los que se arribe en el proceso pueden ser verbales (de palabra) y/o escritos. En el caso de ser escritos, estos pueden tener el carácter de privados, es decir, que sea sólo entre las partes, sin participación de terceros; o puede ser formalizado y homologado ante el Tribunal competente, en cuyo caso, de ser aprobado, tendrá el carácter de sentencia.³²

³¹ Solución Colaborativa de Conflictos, en adelante SCC

³² <http://www.cajmetro.cl/resolucion-alternativa-de-conflictos/>

1.3.1. Diseño del Indicador de cobertura: % de Ingresos a SCC en relación al año anterior.

El fundamento de este indicador, señalado en la pauta de metas del año 2018, es de “Estimular la cobertura de este servicio”, cuestión que resulta ambiguo, porque también podría entenderse como el mantener un nivel de ingresos sin que implique aumentar la cobertura. En definitiva, el planteamiento por sí sólo, sin una contextualización no garantiza que se estimula la cobertura.

En el contexto de pandemia afectó directamente la cobertura lo que implicó mayores dificultades su reinversión por las vías no presenciales para el cumplimiento de los requisitos técnicos de la participación de las partes.

Tabla 8

Diseño del Indicador sobre % de ingresos a SCC en relación al año anterior

AÑO	N°	Indicador	Fórmula	Meta	Ponderación
2018	2	% de aumento de casos ingresados a Solución Colaborativa de Conflictos, en relación al año 2017.	$[(N^{\circ} \text{ casos ingresados a RAC año } t / N^{\circ} \text{ casos ingresados a RAC año } t-1)-1]*100$	95%-105%	No especifica por indicador
2019	2	% de aumento de casos ingresados a Solución Colaborativa de Conflictos, en relación al año anterior.	$[(N^{\circ} \text{ casos ingresados a RAC año } t / N^{\circ} \text{ casos ingresados a RAC año } t-1)-1]*100$	$\geq 5\%$ en relación al año anterior	15%
2020	3	% de aumento de casos ingresados a Solución Colaborativa de Conflictos, en relación al año anterior.	$[(N^{\circ} \text{ casos ingresados a RAC año } t / N^{\circ} \text{ casos ingresados a RAC año } t-1)-1]*100$	65% ³³ (originalmente la meta fue mantener el número de ingresos en relación al año anterior)	10%
2021	3	% de casos ingresados a Solución Colaborativa de Conflictos, en relación con el año anterior.	$(N^{\circ} \text{ casos ingresados a SCC año } t / N^{\circ} \text{ casos ingresados a SCC año } t-1) *100$	100%	12%
2022	3	% de casos ingresados a Solución Colaborativa de Conflictos, en relación con el año anterior.	$(N^{\circ} \text{ casos ingresados a SCC año } t / N^{\circ} \text{ casos ingresados a SCC año } t-1) *100$	100%	10%

Fuente: Creación propia en base a las Pautas de Metas CAJ 2018-2019-2020-2021-2022

³³ Según Oficio N°535/2020, del jefe de la División Judicial del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, al Director General de la CAJRM, con fecha 13 noviembre 2020, página 2.

1.3.2. Resultados del Indicador de cobertura: % de Ingresos a SCC en relación al año anterior.

Al observar los resultados por centro, en algunos de ellos se observa incumplimiento del indicador; no obstante como la medición es regional, los resultados obtenidos son “logrados”

Haciendo un análisis en dicho período desde el año 2017 hasta octubre año 2022, se observa una baja significativa durante el período 2019-2020, debido al contexto del estallido social y las restricciones sanitaria por pandemia. Al respecto, la pauta de metas fue modificada por parte de la mesa técnica del MinJusticia.

Este es uno de los servicios, que por normas éticas y técnicas fue el más difícil de reinventar por las vías no presenciales; ya que se deben considerar la voluntariedad de las partes, y la igualdad de condiciones, cuestión que es difícil constatar por las vías telemáticas. Un ejemplo claro sobre esta disminución significativa de la cobertura, fueron los resultados del CMED Rancagua. Al comparar las cifras de ingreso año 2017 y 2018 de dicho centro se observan cifras que superaban los 900 casos, considerando la incorporación del arbitraje en la región; no obstante, dichas cifras no se lograron obtener en los siguientes años.

Así también, los centros de atención jurídicos sociales, en el contexto de la atención no presencial obtuvieron una disminución más discreta en comparación con el centro de mediación.

Tabla 9

Resultados del Indicador sobre % de ingresos a SCC en relación al año anterior

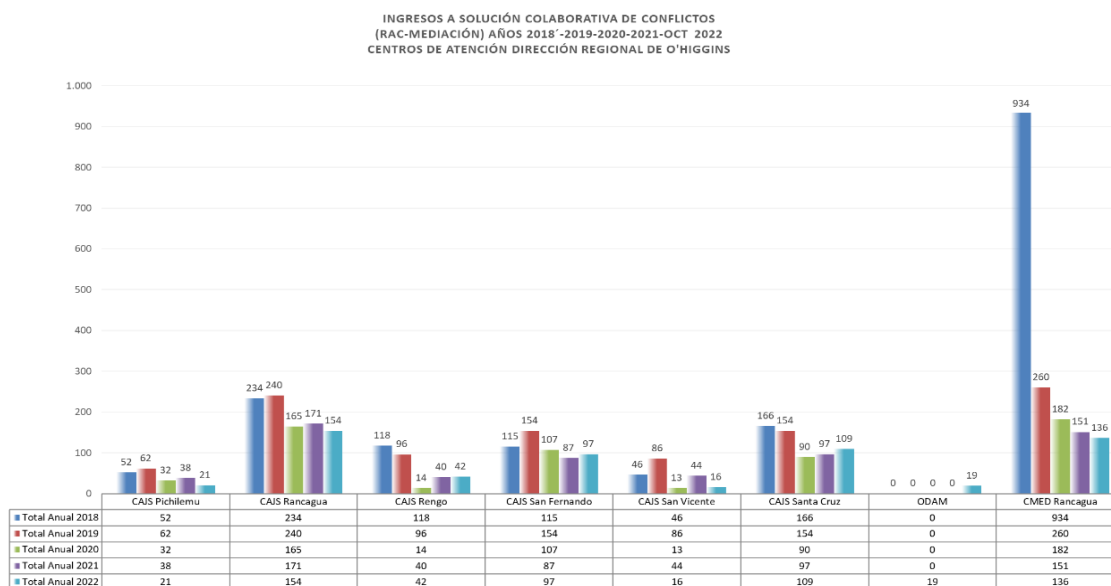
Año 2018	Total, Anual 2017	Total, Anual 2018	% 2018/ 2017	Total, Anual 2019	% 2019/ 2018	Total, Anual 2020	% 2020/ 2019	Total, Anual 2021	% 2021/ 2020	Total, Anual 2022 oct	% 2022/ 2021
CAJS Pichilemu	57	52	91%	62	119%	32	52%	38	119%	21	55%
CAJS Rancagua	221	234	106%	240	103%	165	69%	171	104%	154	90%
CAJS Rengo	129	118	91%	96	81%	14	15%	40	286%	42	105%
CAJS Sn Fernando	154	115	75%	154	134%	107	69%	87	81%	97	111%
CAJS San Vicente	44	46	105%	86	187%	13	15%	44	338%	16	36%
CAJS Santa Cruz	55	166	302%	154	93%	90	58%	97	108%	109	112%
SENADIS	0	0		0		0		0		0	
ODAM				0		0		0		19	
CMED Rancagua	902	934	104%	260	28%	182	70%	151	83%	136	90%
DR O'HIGGINS	1562	1665	107%	1052	63%	603	57%	628	104%	594	95%

Fuente: Creación propia en base a los resultados estadísticos SIG de la CAJRM

En el siguiente gráfico (5) se observa los cambios abruptos por ejemplo del centro de mediación, el que a la fecha no ha logrado la cobertura del año 2018.

Gráfico 5

Ingresos a Solución Colaborativa de Conflictos Centros de Atención Jurídico y Sociales y Centro de Mediación de Rancagua 2018, 2019, 2020, 2021 y 2022 (octubre)



Fuente: Creación propia en base a los resultados estadísticos SIG de la CAJRM

1.4. PATROCINIO JUDICIAL

Consiste en la presentación de demandas y otras acciones legales ante los Tribunales de Justicia, para aquellas personas que presentan conflictos jurídicos que no son susceptibles de resolver alternativamente o cuando no se ha podido llegar a acuerdo extrajudicialmente, entregando resolución del conflicto a un tercero, Juez de la República, quién resuelve a través de una sentencia o equivalente jurisdiccional (conciliación).

Para acceder a este servicio, los usuarios deben cumplir con los requisitos establecidos por la institución que dicen relación con dos aspectos:

- La calificación socioeconómica de las personas³⁴
- La viabilidad jurídica de la pretensión del usuario.

Este servicio, se presta por profesionales abogados que son siempre los responsables de los procesos, y que tienen bajo su supervisión directa a egresados o licenciados de derecho, que realizan su práctica profesional actuando en los procesos cuando así lo determine el abogado responsable, con poder delegado para cada actuación.

Los centros que prestan este servicio en la región son:

- CAJS: Centros de Atención Jurídico Social
- ODL: Oficinas de Defensa Laboral
- Oficinas Especializadas:
 - ODAM: Oficina de atención integral al Adulto Mayor
 - Oficina convenio SENADIS
- Centro de Atención a Víctimas de Delitos Violentos CAVI

El ingreso a Tribunales se considera la primera acción presentada ante tribunales por los abogados de la CAJ.

³⁴ <http://justiciateayuda.cl/quien-puede-ser-nuestro-usuario/>

1.4.1. Diseño Indicador de cobertura: % Ingreso a Tribunales en relación año anterior

Tabla 10

Indicadores por año sobre % de ingresos a Tribunales en relación al año anterior

AÑO	N°	Indicador	Fórmula	Meta	Ponderación
2018	3	% de aumento causas ingresadas a los Tribunales de Justicia, en relación al año 2017.	$[(N^{\circ} \text{ casos ingresados a Patrocinio Judicial año } t / N^{\circ} \text{ casos ingresados a Patrocinio Judicial año } t-1)-1]*100$	Medir	No se establece detalle por indicador.
2019	3	% de aumento causas ingresadas a los Tribunales de Justicia, en relación al año anterior.	$[(N^{\circ} \text{ causas ingresadas a tribunales año } t / N^{\circ} \text{ causas ingresadas tribunales año } t-1)-1]*100$	≥ 0 Obtener el mismo N° de casos ingresados que el año anterior o más.	10%
2020	4	% causas ingresadas a los Tribunales de Justicia, en relación al año anterior.	$(N^{\circ} \text{ causas ingresadas a tribunales año } t / N^{\circ} \text{ causas ingresadas tribunales año } t-1)*100$	75% en relación al año anterior. (Originalmente se había planteado el 95%) ³⁵	10%
2021	4	% de causas ingresadas a los Tribunales de Justicia, en relación con el año anterior.	$(N^{\circ} \text{ causas ingresadas a tribunales año } t / N^{\circ} \text{ causas ingresadas tribunales año } t-1) *100$	100%	12%
2022	4	% de causas ingresadas a los Tribunales de Justicia por los Consultorios Jurídicos, en relación con las causas ingresadas a los Tribunales de Justicia en el año anterior por los Consultorios Jurídicos.	$(N^{\circ} \text{ causas ingresadas a tribunales por CJ en el año } t / N^{\circ} \text{ causas ingresadas tribunales por CJ en el año } t-1) *100$	100%	10%

Fuente: Creación propia en base a las Pautas de Metas CAJ 2018-2019-2020-2021-2022

Independiente del contexto, al igual que los indicadores anteriores, se establece el mantener la cobertura del año anterior, a excepción del año 2020, que por razones

³⁵ Según Oficio N°535/2020, del jefe de la División Judicial del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, al Director General de la CAJRM, con fecha 13 noviembre 2020, página 2, el DAJ establece la baja porcentual de los componentes OI, SCC e IT, considerando el contexto y las medidas de restricción sanitas.

de las medidas de restricción sanitarias se estableció un cumplimiento inferior en relación al año anterior, de un 75%.³⁶

1.4.2. Resultados Lograr % Ingreso a Tribunales en relación año anterior

Tabla 11

Resultados por año y por centro del número y % de ingresos a Tribunales en relación al año anterior

Año 2018	Total, Anual 2017	Total, Anual 2018	% 2018/ 2017	Total, Anual 2019	% 2019/ 2018	Total, Anual 2020	% 2020/ 2019	Total, Anual 2021	% 2021/ 2020	Total, Anual 2022 oct	% 2022/ 2021
CAJS Pichilemu	555	662	119%	636	96%	509	80%	683	134%	678	99%
CAJS Rancagua	1.464	1.777	121%	1.830	103%	1.294	71%	1.941	150%	2.911	150%
CAJS Rengo	758	945	125%	992	105%	518	52%	615	119%	542	88%
CAJS San Fernando	961	974	101%	1.039	107%	519	50%	624	120%	753	121%
CAJS San Vicente T.T.	802	876	109%	888	101%	652	73%	742	114%	853	115%
CAJS Santa Cruz	821	836	102%	905	108%	652	72%	800	123%	695	87%
SENADIS VI	9	33	367%	8	24%	5	63%	43	860%	74	172%
ODAM	-	-	-	-	-	3	-	483	16100%	609	126%
CRNA O'HIGGINS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	443	-
SUB TOTAL CAJS	5.370	6.103	114%	6.298	103%	4.152	66%	5.931	143%	7.558	127%
ODL Rancagua	993	956	96%	967	101%	750	78%	647	86%	455	70%
ODL San Fernando	400	484	121%	469	97%	348	74%	271	78%	301	111%
SUB TOTAL ODL	1.393	1.440	103%	1.436	100%	1.098	76%	918	84%	756	82%
DR O'HIGGINS	6.763	7.543	112%	7.734	103%	5.250	68%	6.849	130%	8.314	121%

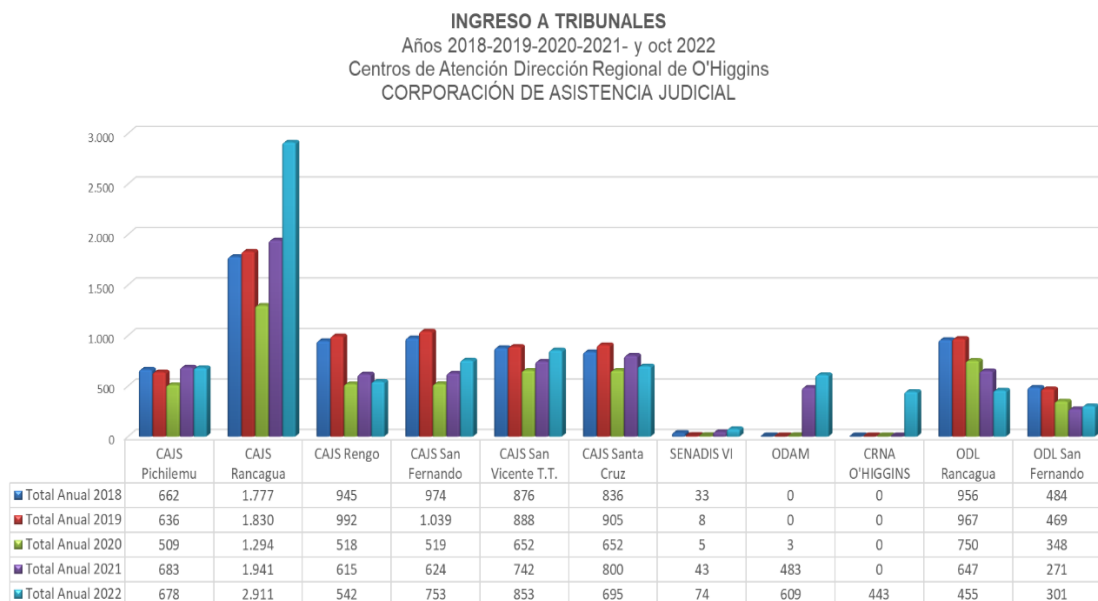
Fuente: Creación propia en base a los resultados estadísticos SIG de la CAJRM

Se debe considerar el aumento significativo de ingresos a Tribunales en el año 2022 en relación al año 2021, debido a la derivación masiva por el cierre del SENAME, las causas en calidad de Curador ad Litem de NNA. Fenómeno que es excepcional, y de seguir la lógica de diseño de indicadores para el próximo año, no son equivalentes los contextos, considerando la creación de la línea y el centro de atención especializada de representación de niñez y adolescencia.

³⁶ Según Oficio N°535/2020, del jefe de la División Judicial del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, al Director General de la CAJRM, con fecha 13 noviembre 2020, página 2.

Gráfico 6

Ingresos a Tribunales por año y por centro de atención Dirección Regional de O'Higgins CAJ



Fuente: Creación propia en base a los resultados estadísticos SIG de la CAJRM

1.4.3. Diseño del indicador de Cobertura: Medir % profesionalización de las Audiencias Familia

Según las normas técnicas vigentes establecidas en el documento sobre protocolos y estándares del año 2007, en cuanto a patrocinio judicial en materia de familia, es el abogado especialista el responsable de la causa, y a quien le corresponde asistir a las audiencias decretadas en el respectivo procedimiento.

En los casos en que dicho profesional se vea impedido de comparecer personalmente, se han establecido las siguientes reglas de subrogación: 1º que asista otro abogado especialista en familia del mismo centro de atención; 2º un abogado multimateria del mismo centro de atención y 3º que asista el postulante³⁷ asistente del abogado especialista responsable de la causa. (CAJRM, 2007)

³⁷ Postulante, son egresados de la carrera de derecho que realizan sus prácticas profesionales en las Corporaciones de Asistencia Judicial para obtener el título de abogado. Ello se encuentra establecido en la Ley 17.995, Artículo 2º el que establece "Dichas corporaciones gozarán de

En el mismo documento técnico se establecen las funciones del postulante o egresado de derecho en el área de familia, como apoyo técnico y administrativo a un abogado especializado en la tramitación de causas ante los tribunales en materias de familia, teniendo –en lo que se refiere a la gestión judicial- dedicación exclusiva para ello.

El propósito del indicador establecido en las pautas de metas de los años 2018, 2019 y 2020 es Medir la profesionalización de la defensa en juicios de familia, vale decir, la asistencia de abogados en las audiencias.

En los siguientes años 2021 y 2022 el presente indicador se discontinuó.

A continuación se sintetiza el diseño por año de formulación:

Tabla 12

Indicador por año sobre la profesionalización de las Audiencias de Familia

AÑO	N°	Indicador	Fórmula	Meta	Ponderación
2018	4	% Audiencias en materia de familia en la que comparecen abogados/as en relación al total de audiencias en materia de familia asistidas por la Corporación.	$[(N^{\circ} \text{ de audiencias en materia de familia en la que comparecen abogados en el año } t / N^{\circ} \text{ total de audiencias en materia de familia asistidas por la CAJ en el año } t) - 1] * 100$	Medir	<i>no específica</i>
2019	4	% Audiencias en materia de familia en la que comparecen abogados/as en relación al total de audiencias en materia de familia asistidas por la Corporación.	$[(N^{\circ} \text{ de audiencias en materia de familia en la que comparecen abogados en el año } t / N^{\circ} \text{ total de audiencias en materia de familia asistidas por la CAJ en el año } t) - 1] * 100$	Medir	5%
2020	6	% Audiencias en materia de familia en la que comparecen abogados/as en relación al total de audiencias en materia de familia asistidas por la Corporación.	$[(N^{\circ} \text{ de audiencias en materia de familia en la que comparecen abogados en el año } t / N^{\circ} \text{ total de audiencias en materia de familia asistidas por la CAJ en el año } t) - 1] * 100$	Medir	5%
2021		<i>No se establece</i>			
2022		<i>No se establece</i>			

Fuente: Creación propia en base a las Pautas de Metas CAJ 2018 al 2022

personalidad jurídica, tendrán patrimonio propio y no perseguirán fines de lucro. Su finalidad será prestar asistencia jurídica y judicial gratuita a personas de escasos recursos. Además, proporcionarán los medios para efectuar la práctica necesaria para el ejercicio de la profesión a los postulantes a obtener el título de abogado.”

1.4.4. Resultados del indicador de Cobertura: Medir % profesionalización de las Audiencias Familia

A nivel regional, los resultados observados son óptimos, superando la media institucional establecida en dichos periodos, obteniendo en el año 2018 un 90% de profesionalización; vale decir, que del total de audiencias realizadas y asistidas por la CAJ, el 90% fueron asistidas por abogados y sólo un 10% por postulantes. Así, el año 2019, un 88% de profesionalización y el año 2020 un 91%.

Al observar el detalle por centro, los centros que obtienen más bajo porcentaje son el CAJS Rancagua (menos del 80% en los 3 años evaluados) y el CAJS de San Fernando en el 2019, en el que obtiene menos del 80% en comparación con los años 2018 y 2020 donde había superado el 80% de profesionalización.

Tabla 13

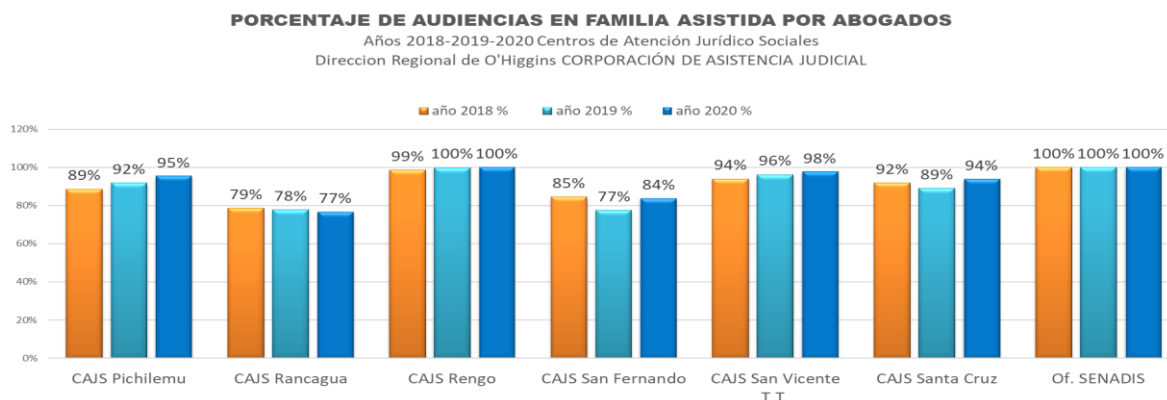
Indicador por año sobre la profesionalización de las Audiencias de Familia

AÑO	Centros de Atención	CAJS Pichilemu	CAJS Rancagua	CAJS Rengo	CAJS San Fernando	CAJS San Vicente T.T.	CAJS Santa Cruz	Of. SENADIS	D. REGIONAL OHIGGINS
año 2018	Nº de audiencias de familia en la que comparecen abogados	514	785	810	356	804	957	29	4.255
	Nº de audiencias de familia	580	999	822	421	856	1042	29	4.749
	% profesionalización Aud. Familia	89%	79%	99%	85%	94%	92%	100%	90%
año 2019	Nº de audiencias de familia en la que comparecen abogados	640	1034	1190	701	928	1080	2	5.575
	Nº de audiencias de familia	697	1329	1192	905	965	1213	2	6.303
	% profesionalización Aud. Familia	92%	78%	100%	77%	96%	89%	100%	88%
año 2020	Nº de audiencias de familia en la que comparecen abogados	465	701	539	169	634	794	2	3.304
	Nº de audiencias de familia	488	914	539	202	650	847	2	3.642
	% profesionalización Aud. Familia	95%	77%	100%	84%	98%	94%	100%	91%
año 2021	Nº de audiencias de familia en la que comparecen abogados	indicador discontinuo							
año 2022	Nº de audiencias de familia en la que comparecen abogados	indicador discontinuo							

Fuente: Creación propia en base a los resultados estadísticos anuales SIG de la CAJRM

Gráfico 7

Porcentaje Profesionalización de las Audiencias en Familia



Fuente: Creación propia en base a los resultados estadísticos anuales SIG de la CAJRM

Este es uno de los indicadores que dejaron de establecerse. Se desconoce la razón en esta investigación evaluativa.

1.5. PREVENCIÓN Y PROMOCIÓN DE DERECHOS

Estas actividades pueden ser en la modalidad de talleres, charlas, plazas de justicia, y otras que tienen por objeto informar y educar a las personas sobre sus deberes y derechos, la forma como hacerlos valer y prevenir conflictos de connotación jurídica. Este servicio lo prestan los profesionales de los centros, a través de la participación institucional en programas de acercamiento a la comunidad y las temáticas abordadas dicen relación con todas las materias de carácter jurídico. La prevención interviene con grupos o comunidades, anticipándose a la sucesión de problemas jurídicos. La promoción de derechos apunta al empoderamiento de la ciudadanía, en su espacio cotidiano, de tal forma de vivir positivamente, según lo señalan las normas técnicas publicadas en la web de la CAJRM. Agrega en dicha publicación que es profesionalizado, otorgado por

abogados(as), trabajadores(as) sociales y por técnicos jurídicos de todos los centros de la CAJ.³⁸

1.5.1. Diseño del Indicador: Actividades de Prevención y Promoción de Derechos

El propósito del año 2018 fue el de visibilizar la labor de la CAJ. En dicho año se evalúa en un indicador separado las actividades de prevención y promoción del CAVI de las actividades de los CAJS.

En el año 2019 se evalúan, en un solo indicador las actividades de prevención y promoción y contempla lo realizado por los cuatro tipos de centro de atención: CAJS, ODL, CAVI Y CMED, y se pide a las direcciones regionales un plan anual estratégico que recoja materias de interés de la población, definiendo objetivos y metodologías para las acciones a realizar por cada una de las unidades operativas de la región durante el año. El diseño de dicho año avanza en varios aspectos. En primer lugar, en el aspecto participativo respecto de la definición tanto de temas como estrategias se deben adecuar a las necesidades locales, de las unidades operativas o centros de atención

En el año 2020, se separan los indicadores de las actividades comunitarias en prevención (2 actividades promedio anual) y promoción (3 actividades promedio anual); y se mantienen los tipos de centros que deben cumplir el número de actividades promedio por año, como la exigencia de elaborar un plan regional estratégico conforme a las necesidades locales. Existe un error en el diseño de dicho indicador, ya que se clasifican o identifican las actividades desde el enfoque de educación y no desde el enfoque de derechos.

³⁸ <http://www.cajmetro.cl/prevencion-y-promocion-de-derechos/>

Tabla 14

Resumen por año de los indicadores sobre prevención de conflictos y promoción de derechos

Año	N°	Indicador	Fórmula	Meta	Ponderación
2018	5	Promedio de actividades comunitarias de prevención de conflictos y promoción de derechos realizadas por los Centros de Atención Integral a Víctimas.	\sum Actividades comunitarias realizadas en el año t/ N° CAVI	≥ 4 actividades promedio anual	<i>sin especificar</i>
	6	Promedio de actividades comunitarias de prevención de conflictos y promoción de derechos realizadas por los Centro de Atención.	\sum actividades comunitarias realizadas en el año t/ N° centros de atención	≥ 4 actividades promedio anual por tipo de centro: CAJS, ODL Y CMED	<i>sin especificar</i>
2019	5	Promedio de actividades comunitarias de prevención de conflictos y promoción de derechos realizadas por unidades operativas del mismo tipo.	\sum Actividades comunitarias realizadas en el año t por unidades operativas de un mismo tipo/ N° total de unidades operativas de un mismo tipo.	≥ 5 actividades promedio anual por unidad operativa del mismo tipo: CAJS, ODL, CAVI Y CMED	10%
2020	7	Promedio de actividades comunitarias de prevención de conflictos realizadas por unidades operativas del mismo tipo.	\sum Actividades comunitarias realizadas en el año t por unidades operativas de un mismo tipo/ N° total de unidades operativas de un mismo tipo.	Ejecutar al menos 2 actividades en promedio, por unidad operativa del mismo tipo.	5%
	8	Promedio de actividades comunitarias de promoción de derechos realizadas por unidades operativas del mismo tipo.	\sum Actividades comunitarias realizadas en el año t por unidades operativas de un mismo tipo/ N° total de unidades operativas de un mismo tipo.	Ejecutar al menos 3 actividades en promedio, por unidad operativa del mismo tipo.	5%
2021	5	Promedio de actividades comunitarias de prevención de conflictos realizadas por unidades operativas del mismo tipo.	\sum Actividades comunitarias realizadas en el año t por unidades operativas de un mismo tipo/ N° total de unidades operativas de un mismo tipo.	Ejecutar al menos 2 actividades en promedio, por unidad operativa del mismo tipo.	8%
	6	Promedio de actividades comunitarias de promoción de derechos realizadas por unidades operativas del mismo tipo.	\sum Actividades comunitarias realizadas en el año t por unidades operativas de un mismo tipo/ N° total de unidades operativas de un mismo tipo.	Ejecutar al menos 3 actividades en promedio, por unidad operativa del mismo tipo.	8%
2022	6	Promedio de actividades comunitarias de prevención de conflictos realizadas por unidades operativas del mismo tipo.	\sum Actividades comunitarias de prevención de conflictos realizadas en el año t por unidades operativas de un mismo tipo/ N° total de unidades operativas de un mismo tipo.	Ejecutar al menos 2 actividades en promedio, por unidad operativa del mismo tipo.	8%
	7	Promedio de actividades comunitarias de promoción de derechos realizadas por unidades operativas del mismo tipo.	\sum Actividades comunitarias de promoción de derechos realizadas en el año t por unidades operativas de un mismo tipo/ N° total de unidades operativas de un mismo tipo.	Ejecutar al menos 3 actividades en promedio, por unidad operativa del mismo tipo.	8%

Fuente: Creación propia en base a las Pautas de Metas CAJ 2018-2019-2020-2021-2022, respuesta a solicitud de Transparencia N° AK008T0000906.

En el año 2021, se mantienen en idénticas condiciones el indicador que el año 2020. Se inserta en la pauta de metas el objetivo de ambas líneas de prevención y

promoción, que es el de monitorear el comportamiento de este servicio, resultando contradictorio si se establece un promedio de actividades por tipo de centro. Por otra parte, se avanza en una definición técnica, no obstante, se cae en un reduccionismo al distinguir la prevención y la promoción con las técnicas aplicadas y no a los objetivos o propósitos de la actividad. Esta definición técnica está vigente hasta ahora. Se definen actividades de prevención desde un enfoque pedagógico y no desde un enfoque de derechos, es así como las actividades de prevención se identifican con actividades de talleres, seminarios, capacitaciones, vale decir, con el dejar instaladas capacidades o conocimientos. Y por consiguiente, las actividades de promoción se identifican con actividades de entrega de información, sensibilización y educación, es decir, charlas, cápsulas informativas, entrevistas radiales, atenciones en terreno.

A continuación el resumen de los indicadores por año de medición.

1.5.2. Resultados del Indicador: Actividades de Prevención y Promoción de Derechos

Se observa en los años prepandemia que los resultados superan al número de actividades que se registran en los años del 2020 al 2022. Dichas actividades tuvieron que reinventarse por las vías remotas o no presenciales, tales como: en promoción: cápsulas informativas, entrevistas radiales o en redes sociales; charlas mediante plataformas virtuales. En cuanto a las actividades de prevención, se centraron en seminarios, talleres de actualización en las distintas materias y procedimientos que atiende la CAJ en la región, a través de sus distintos centros, dirigidos principalmente a integrantes de las redes interinstitucionales públicas y/o colaboradoras del Estado; quienes con dicha información podrían replicarla en la atención de sus usuarios y derivarlos oportuna y eficientemente a los centros de la CAJ por las vías no presenciales. Esta modalidad permitió el difundir los sistemas de atención en el contexto de restricciones sanitarias, y la derivación hacia la CAJ, en el período de cierre de los centros y la suspensión de la atención presencial. Y

en el presente año, las actividades están siendo mixtas, presenciales y no presenciales.

Tabla 15

Resultados actividades de Prevención y Promoción por centro y por año

CENTROS	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020		AÑO 2021		AÑO 2022 (octubre)	
	PREVENCIÓN Y PROMOCIÓN 2018	PREVENCIÓN Y PROMOCIÓN 2019	PREVENCIÓN 2020	PROMOCIÓN 2020	PREVENCIÓN 2021	PROMOCIÓN 2021	PREVENCIÓN 2022	PROMOCIÓN 2022
CAJS Pichilemu	14	8	2	2	1	3	0	2
CAJS Rancagua	10	7	2	6	5	0	1	3
CAJS Rengo	6	4	2	3	1	4	2	4
CAJS San Fernando	8	6	2	3	2	3	2	3
CAJS San Vicente T.T.	5	6	2	3	2	3	1	4
CAJS Santa Cruz	6	8	3	1	2	2	1	1
SENADIS O'Higgins			3	11	4	5	7	2
ODAM O'Higgins					2	7	2	1
PROMEDIO ANUAL CAJS	8	7	3	5	3	5	3	3
ODL Rancagua	7	5	2	4	2	3	2	3
ODL San Fernando	3	5	2	2	2	3	0	2
PROMEDIO ANUAL ODL	5	5	2	3	2	3	1	3
PROMEDIO CEMED Rgua	22	14	3	5	3	3	2	4
PROMEDIO CAVI Rgua	6	8	4	3	2	3	1	2
PROMEDIO DR O'HIGGINS	9	8	3	4	3	3	2	3

Fuente: Creación propia en base a los resultados estadísticos SIG de la CAJRM

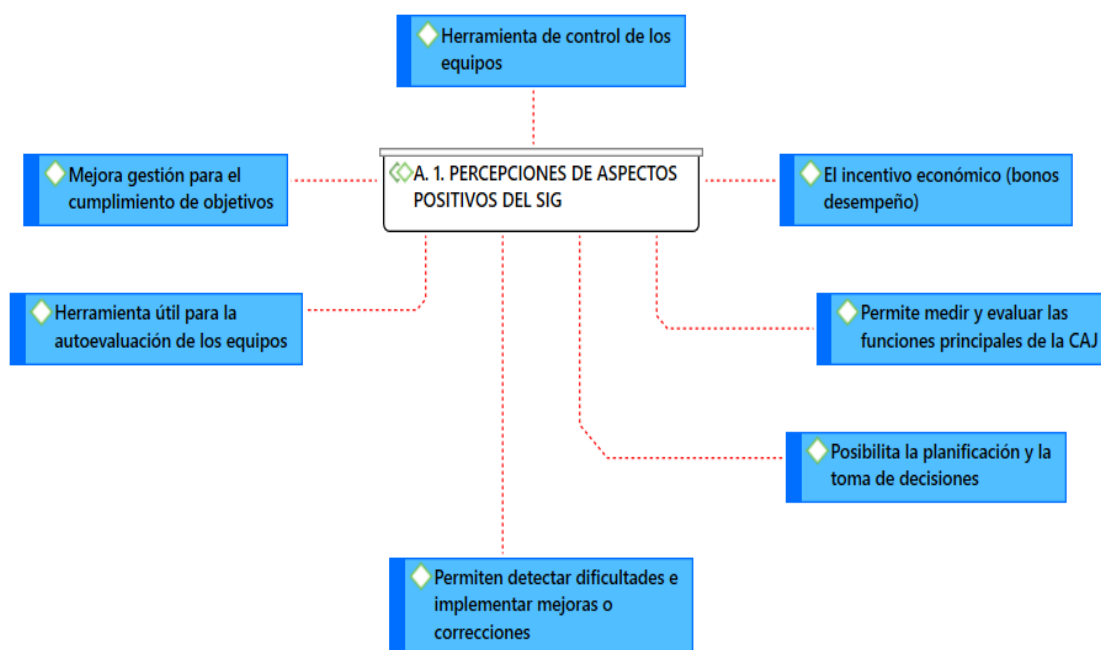
2. ANÁLISIS CUALITATIVO DESDE LA PERCEPCIÓN DE LOS EQUIPOS

Teniendo en cuenta lo desarrollado en el primer apartado sobre los indicadores de gestión en lo referente a cobertura, y los resultados estadísticos obtenidos en el período desde el año 2018 hasta octubre del año 2022, se desarrolla en esta segunda parte lo relacionado con las percepciones de los equipos ejecutores y quienes desarrollan el control de la gestión para poder conocer cómo perciben estas exigencias, en cuanto a los aspectos positivos, los nudos críticos o dificultades desde el diseño, el control de la gestión y la ejecución de los servicios.

2.1. PERCEPCIONES SOBRE LOS ASPECTOS POSITIVOS DE LAS METAS E INDICADORES DE GESTIÓN (SIG)

Figura N°4

Percepciones Equipos de control y ejecución de Metas Institucionales. Red del Grupo de Códigos sobre ASPECTOS POSITIVOS DEL SIG



Fuente: Creación propia cuestionario auto aplicado a los equipos CAJ Google Form y Codificado por Atlas ti 8 2022.

- **Permite medir y evaluar las funciones principales de la CAJ**

Esta categoría tuvo un mayor enraizamiento, 12 encuestas, de las cuales el 50% de las respuestas corresponden a funcionarios de control y el otro 50% a equipos ejecutores. Algunos de los fundamentos son en cuanto visibilizar las principales funciones y servicios de la CAJ a la ciudadanía, desde un punto de vista cuantitativo, y en ese sentido estimula y motiva positivamente dicho reconocimiento. Así mismo, dicha información permite la toma de decisiones en general, y medir la evolución del servicio, dar cuenta de la gestión institucional y los resultados de la inversión pública. En síntesis, el control de la gestión se observa en este aspecto como positiva, en relación a la función de las CAJ.

Certera medida de evaluación, bajo medición cuantitativa de resultados. Se concentran en las principales funciones del proceso de implementación de la función pública de la CAJ. (D 2: CG 2)

Guían la gestión institucional para el cumplimiento de la función social encomendada y entregan información de valor en los procesos de toma decisiones. Permiten asegurar la rentabilidad social de la inversión pública realizada a nuestra institución, definiendo medidas cuando los resultados distan de lo esperado. (D 3: CG 3)

Por otra parte contar con indicadores de gestión, permite evaluar la evolución de la institución respecto del cumplimiento de sus productos, componentes y propósito institucional, facilita el análisis y la toma de decisiones. Permite dar cuenta de la gestión institucional y la inversión pública. (D 5: CG 5)

Permite ver la realidad del servicio, pero ojo...está variable se da solo si se refleja a verdad [...] (D 8: EE1)

Permiten difundir y visibilizar las líneas de servicio, mostrando información objetiva respecto de la cobertura y líneas de trabajo. (D 10: EE3)

Los propósitos o metas permiten planificar la acción y también medirla. Guían el trabajo con miras a lograr el fin último del servicio, que es hacer realidad el principio de acceso a la justicia, en sus diferentes niveles: prevención, resolución alternativa, judicialización, etc. (D 12: EE5)

Nos ayuda a visualizar el trabajo realizado por los miembros del equipo (D 13: EE6)

Visualiza el trabajo realizado, refleja el quehacer cotidiano. (D 14: EE7)

Es positivo porque moviliza [...] en torno a la entrega del servicio al usuario final. (D 22: CG 8)

Sirve para evaluar la capacidad de equipo y evaluación sistema actual de atención y social. Evaluar capacidad de trabajo humano – (D 23: EE15)

- **Permiten detectar dificultades e implementar mejoras o correcciones**

En su mayoría los equipos ejecutores valoran estas mediciones en tanto permiten observar las dificultades en el rendimiento considerando los resultados de años anteriores, permite ir mejorando y potenciando la gestión y el servicio,

Permite medir y evaluar las funciones principales de la CAJ pudiendo abordar oportunamente los nudos críticos para la mejora constante de las labores y de su consecuencia con la ciudadanía. – (D 7: CG 7)

La resultante del análisis de resultados cuantitativo y cualitativo de las Metas actuales que permitirían generar mejoras con indicadores objetivos – (D 9: EE2)

Permiten ir revisando la gestión de las unidades año a año, con miras a mejorar los factores que afectan su cumplimiento e incluso mejorar las dotaciones de los equipos. (D 10: EE3)

Pueden tener un sentido positivo, en orden a mejorar la gestión de las unidades, para mejorar el servicio hacia los usuarios. (D 10: EE3)

es una fotografía de la realidad versus las expectativas (D 13: EE6)

Orientan de alguna manera el quehacer profesional y permiten potenciar las áreas de gestión más débiles del servicio (D 15: EE8)

- **Posibilita la planificación y la toma de decisiones**

Muy en concordancia con la categoría anterior, pero con un énfasis en que el SIG es una herramienta de planificación de actividades en las unidades operativas, y necesaria para la toma de decisiones, la distribución de tareas al interior del equipo

Promueve la planificación del trabajo de las unidades operativas. (D 1: CG 1)

Aportan el carácter técnico al quehacer del servicio, disminuyendo la improvisación o el trabajo de acuerdo a percepciones sensoriales de cada uno. (D 12: EE5)

Permite canalizar la acción y la distribución de tareas de los distintos miembros del equipo de trabajo. (D 12: EE5)

contribuye en la toma de decisiones (D 13: EE6)

Del punto de vista de la gestión entrega datos de las coberturas, contribuye a la planificación de las actividades y de las prestaciones que otorga el Servicio. (D 16: EE9)

- **Herramienta útil para la autoevaluación y coordinación de los equipos**

El énfasis en esta categoría está dado porque el SIG es una herramienta en donde los equipos ven reflejado su trabajo, pueden observar sus aspectos débiles, en definitiva, permite una autoevaluación, para reorganizar y redistribuir las cargas de trabajo

Permiten a las jefaturas de las unidades visualizar el trabajo que se realiza por el equipo, con miras a reforzar los aspectos más débiles en la gestión. (D 10: EE3)

Respecto a la existencia de indicadores me parece una herramienta indispensable para la auto evaluación de gestión, distribución de cargas de trabajo, visualización y socialización de actividades desarrolladas, memoria comparable y auditable del trabajo realizado. (D 11: EE4)

Da información sobre cómo está funcionando el centro, su rendimiento comparativo con otros períodos u otras unidades, monitorear cargas de trabajo, etc., todo lo cual permite analizar mejores formas de organizar y realizar el trabajo en definitiva. (D 19: EE12)

- **El incentivo económico (bonos desempeño) o motivación extrínseca**

Para algunas personas [...]se podrían considerar incentivos. (D 14: EE7)

incentivo económico que contribuye al incremento de las remuneraciones (D17: EE10)

- **Herramienta de control de los equipos**

Que permiten llevar estadísticas respecto de los usuarios que requieren el servicio, ingreso a tribunales, el porcentaje de acceso a la justicia. (D21:EE14)

- **Mejora el cumplimiento de objetivos**

Mayor organización de la gestión y cumplimiento concreto de objetivos, (D 18: EE11)

En definitiva el contar con herramientas de control de gestión sobre las funciones y servicios esenciales de la CAJ se observa como positivo, como herramienta de autoevaluación, para la planificación, reorganización de tareas y cargas de trabajo, y de visibilización de la labor que cumplen en los servicios esenciales.

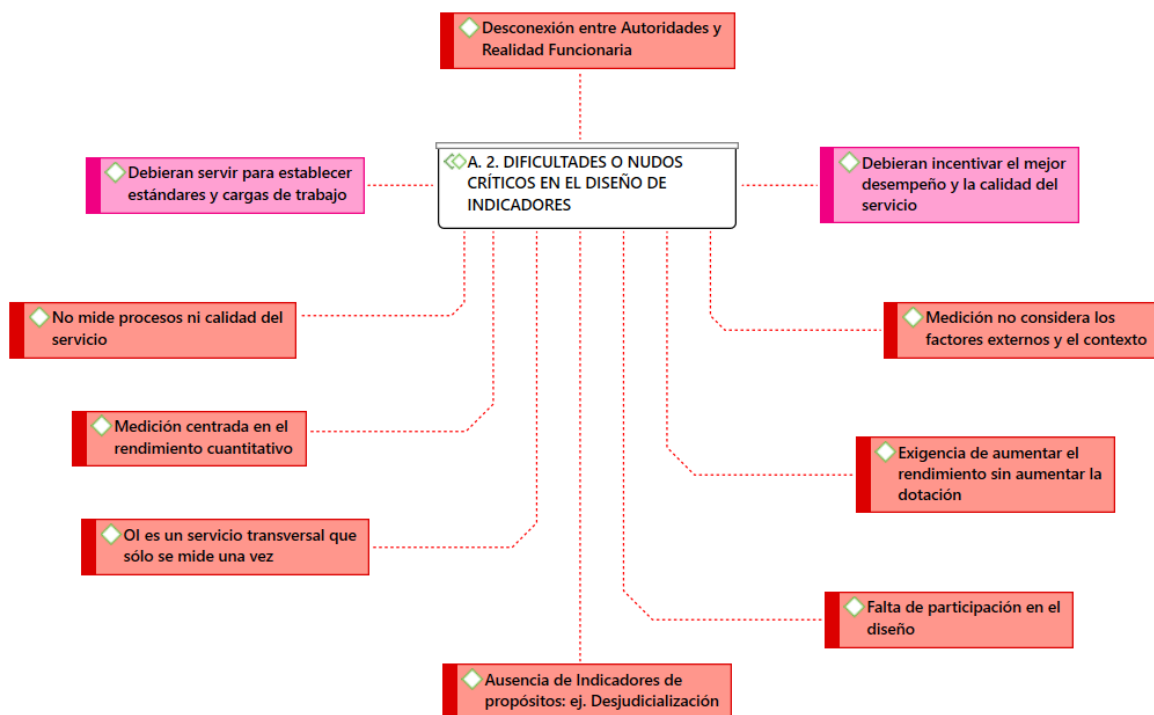
2.2. PERCEPCIONES SOBRE LAS DIFICULTADES EN EL DISEÑO DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

En esta categoría se desarrolla las dificultades o nudos críticos observados por los equipos de control de gestión y equipos ejecutores, respecto del diseño de los indicadores de gestión (SIG) en la institución.

En la figura el resumen de los códigos que conforman esta categoría.

Figura 5

Percepciones de las dificultades o nudos críticos del diseño de los Indicadores de Gestión (SIG)



FUENTE: Creación propia cuestionario auto aplicado a los equipos CAJ Google Form y Codificado por Atlas ti 8 2022

Las percepciones en torno a los nudos críticos o dificultades de diseño se mezclaron entre lo observado (color naranja en la figura 5) y entre lo que debiera ser o el propósito para los cuales debieran servir dichos indicadores. (color rosa en

la figura). A continuación las subcategorías y sus respectivas citas, con el criterio de despliegue, desde los códigos con mayor enraizamiento incluye los con menor enraizamiento para develar los aspectos idiosincráticos.:

- **Medición centrada en el rendimiento cuantitativo**

Se cuestiona el énfasis cuantitativo de la medición en los indicadores de cobertura, ya que no contempla los aspectos que dicen relación con la calidad de los servicios. En ese sentido se observa como una visión reduccionista que no observa aspectos de proceso, como aspectos dinámicos.

Básicamente se elaboran indicadores que miden "productividad" como si el servicio produjera zapatillas, en circunstancias que se ofrece un servicio, en el cual no siempre hacer más significa que se está haciendo un mejor trabajo o que se está aportando más a la ciudadanía. Tiene más de visión de mercado que de política pública. (D 1: CG 1)

Actualmente existe una evaluación centrada en aspecto cuantitativo, especialmente de aquellos indicadores que conllevan el cumplimiento de un estándar y que son aquellos que más preponderancia tienen para el cumplimiento de las metas y obtención de bonos asociados. (D 4: CG 4)

Es una de las pocas instituciones públicas cuyos temas son de cobertura, a diferencia de otras instituciones que focalizan sus metas respecto a calidad, aplicación tecnología, servicio, etc. (D 5: CG 5)

Los indicadores de gestión se elaboran en base a diseños basados en mediciones cuantitativos (D 6: CG 6)

Medición cualitativa de resultados. En línea O.I. se entiende que la encuesta de satisfacción usuaria va dirigida en este sentido. Siendo estrictos, el servicio CAJ tiene un énfasis cuantitativo, de números y porcentajes. (D 12: EE5)

- **Medición no considera los factores externos y el contexto**

Coinciden en este aspecto tanto los funcionarios de los equipos de control como de ejecución respecto de la visión reduccionista y descontextualizada de los indicadores de gestión. Supone desde esa mirada que la realidad es inmutable y los centros están conformados estáticamente y de iguales condiciones. De ahí surge el juicio de que las exigencias son irreales al no considerar factores de contexto, que no necesariamente es adjudicable a la gestión o la entrega de servicios.

[...]pues se tiende a solicitar el cumplimiento de un "número", sin el análisis de otros factores que también influyen en cada indicador creado en el SIG.

D 1: CG 1

dichos indicadores están muchas veces sujetos a factores externos y/o internos, que resultan ajenos al control de una unidad operativa: ejemplo: baja en requerimientos de atención; el no reemplazo de un funcionario. D 4:

CG 4

Metas irreales, es imposible comparar la realidad post pandemia a años anteriores. D 8: EE1

Las metas no consideran las diferencias entre centros, equipos y ubicación geográfica, entre otr@s [...]aspectos que repercuten en el cumplimiento de las mismas. D 14: EE7

Otra dificultad son las diversas contingencias (licencias médicas) las cuales afectan de gran manera el desempeño, obligando a los equipos a reorganizar el trabajo. D 14: EE7

- **Exigencia de aumentar el rendimiento sin aumentar la dotación**

Muy acorde con las categorías anteriores, se plantea la inexistencia de proporcionalidad en cuanto a aumentar la cobertura, sin un aumento de dotación, ni capacitaciones acordes con las reformas jurídico-judiciales han sido asumidas por los funcionarios de la CAJ. De ahí que surge la percepción que las exigencias aumentan año tras año, sin el fortalecimiento de los equipos. Por otra parte, está la ausencia de estudios que evalúen la real oferta de las CAJ, y poder relacionarlo con la demanda, para determinar a quienes no llega el servicio. Desde ahí, determinar los déficits de dotación y capacitación para cumplir con el mandato constitucional de romper las barreras del acceso a la justicia.

El establecimiento de una meta que siempre debe ser asumida en aumento respecto del año anterior pero asumida por equipos profesionales que no aumentan en dotación. (D 2: CG 2)

Cada año trae consigo nuevas responsabilidades, sin embargo los equipos no son fortalecidos (mayor dotación, capacitación) y somos los trabajadores quienes asumimos desde nuestro compromiso el cumplimiento. (D 14: EE7)

Aumento de exigencias bajo las mismas condiciones, con los mismos recursos. (D 15: EE8)

- **Falta de participación en el diseño**

Se complementan las respuestas de esta categoría en el sentido que no existe un proceso de diseño participativo de las metas. El proceso de consulta no necesariamente ha sido considerado por el departamento de asistencia jurídica (en adelante DAJ) del Ministerio de Justicia.

La imposición del Departamento de asistencia jurídica (DAJ) para establecerlos, sin considerar observaciones ni sugerencias de las CAJ en relación a los indicadores y estándares de cumplimiento. D 3: CG 3

Ausencia de participación activa de Direcciones Regionales en proceso de diseño. Si bien, se envía anualmente por Depto. de Planificación a las DRs

(Direcciones Regionales) una invitación a efectuar propuestas de metas, no existe retroalimentación, ni reunión de seguimiento. Luego equipos de DRs. no manifiestan mayor interés en efectuar aportes dado no son considerados, ni existe retroalimentación ni instancia de discusión de otras propuestas. En la práctica se mantienen indicadores de Gestión sin mayores variaciones, y cuando se efectúan modificaciones o incorporaciones anuales, no existe instancia previa de análisis y discusión. En resumen, no existe un proceso de diseño, sino más bien, una notificación anual de los indicadores, que regularmente se mantienen, más algunas modificaciones que son determinadas a nivel central, ignoro si con o sin participación de Planificación o DG. D 4: CG 4

Es dirigido de manera centralizada por el DAJ, en un proceso diseñado por ese departamento, donde las recomendaciones que se realizan desde las Corporaciones y asociaciones no son muy tomadas en cuenta. D 5: CG 5

- **Debieran incentivar el mejor desempeño y la calidad del servicio junto con establecer estándares y cargas de trabajo**

Estas dos citas coinciden en plantear lo que debieran ser los indicadores de gestión: debieran medir calidad de los servicios potenciando las líneas de atención y debieran aportar en el establecimiento de estándares y cargas de trabajo.

[...]que tengan por finalidad el otorgar un servicio oportuno, eficiente y de calidad, que propendan/motiven que todos funcionario/a y unidad operativa cumpla y tenga por objetivo lo anterior, redundando en la satisfacción de nuestros usuario/as (D 4: CG 4)

El sentido debiera ser: dar cumplimiento a la misión institucional, a través de potenciar las diversas líneas de atención. (D 14: EE7)

[...]pueden ser una buena herramienta de gestión del trabajo de los equipos y de definición de las dotaciones funcionarias, siempre y cuando se establezcan, previamente, en base a parámetros o estándares claros y

objetivos, que definan con precisión las líneas de servicio, las funciones y las horas profesionales requeridas para cada una (cargas de trabajo), entre otras. (D 10: EE3)

- **Desconexión entre Autoridades y Realidad Funcionaria**

[...]autoridades desconectadas de la realidad funcionaria (D 9: EE2)

- **No mide procesos ni calidad del servicio**

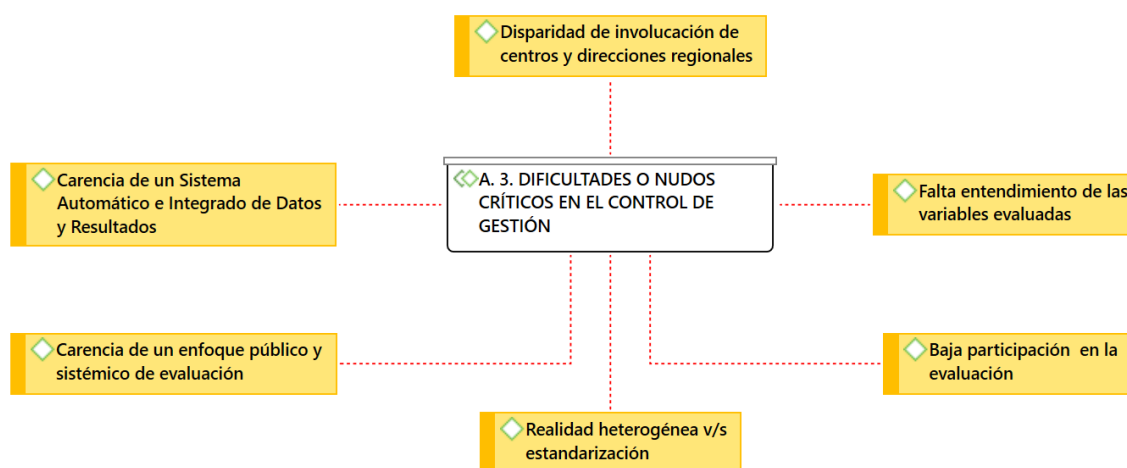
[...]no facilitan medición de procesos que suelen representar la calidad del servicio otorgado D 6: CG 6

2.3. PERCEPCIONES SOBRE LAS DIFICULTADES O NUDOS CRÍTICOS EN EL PROCESO DE CONTROL

Estas observaciones fueron dadas principalmente por los equipos que se desempeñan a nivel central como a nivel regional, en el proceso de seguimiento y control de los indicadores de gestión (SIG) en la institución

Figura 5

Percepciones sobre las dificultades en el control de gestión de los indicadores (SIG)



Fuente: Creación propia extraída del “Proyecto Evaluación desde Percepción de Equipos de Diseño, Control y Ejecución”, Atlas Ti, 29-11-2022

● **Carencia de un Sistema Automático e Integrado de Datos y Resultados**

Las deficiencias de tipo tecnológicas y la automatización de los datos en forma integrada, es uno de los nudos críticos que permitirían mayor eficiencia a la hora de realizar el control y seguimiento en la entrega de servicios, por ende, mayor optimización del tiempo considerando las múltiples tareas a nivel intermedio.

No contar con sistema automático de resultados, tipo BI, con detalle por D. Regional, tipo centro, centro, funcionarios D 3: CG 3

Sobreposición de múltiples actividades y subactividades que dificultan la asignación de tiempos para trabajo más sistemático y periódico. D 5: CG 5

[...]el principal nudo crítico podría generarse respecto a la automatización de la información, que permita una integración de datos que demuestren el objetivo que persigue el indicador, si ese dato no se encuentra debidamente registrado o el sistema de registro es deficiente, la veracidad del dato disminuye, de ahí la importancia que el diseño represente una ubicación en el espacio de forma real con el día a día de las labores. D 5: CG 5

[...]falta de sincronización con agendamiento de audiencias en el tribunal y nulo control sobre la duración de las mismas. D 11: EE4

Recursos relacionados con tecnologías de información y visualización de datos D 22: CG 8

- **Carencia de un enfoque público y sistémico de evaluación**

Coincide esta subcategoría con lo señalado por Fuenzalida, cuando plantea que en el contexto de la modernización del Estado, se va introduciendo una lógica empresarial en la administración y dirección de los servicios, caracterizado por un “*gerencialismo*”. (Fuenzalida, 2019). En este contexto se incorporan técnicas de evaluación y metodologías de gestión provenientes desde la gestión privada, centrada en resultados y el uso de incentivos para mejorar la gestión, el establecimiento de indicadores “formalista”, sin representar la real gestión de los servicios, cuyo propósito fundamental, no es la mejora en la calidad sino el logro del incentivo económico, ya concebido como parte de la remuneración, la que representa una gran parte de ella para ponerla en riesgo de no obtenerla; lo que genera el reemplazo de la motivación intrínseca por la extrínseca.

Una dificultad sería tener una mirada privada en un análisis que debe ser de carácter público, el lenguaje a utilizar es muy importante en la evaluación y control de los indicadores porque eso permite tener parámetros claros para el desarrollo de las estrategias, las cuales deben alinearse con los objetivos institucionales. D 7: CG 7

- **Baja participación en la evaluación**

Baja participación de los encargados de líneas y centros en el proceso de evaluación, por decisión propia más que por falta de oportunidad de participación (D 2: CG 2)

La falta de participación de los profesionales (D 6: CG 6)

- **Disparidad de involucración de centros y direcciones regionales**

Dispar participación e involucramiento de las Direcciones Regionales, y sus centros. (D 5: CG 5)

- **Falta entendimiento de las variables evaluadas**

[...] falta de entendimiento de las variables medidas (D 6: CG 6)

- **Realidad heterogénea dificulta la estandarización**

Rendimiento heterogéneo entre centros y funcionarios que dificulta estandarizar. (D 5: CG 5)

[...]deben partir de la base que dichas metas e indicadores se fijen técnicamente, en base a parámetros o estándares claros, sobre la base de las funciones realizadas, las cargas de trabajo, los tiempos estándares dedicados a cada función, entre otros aspectos. D 10: EE3

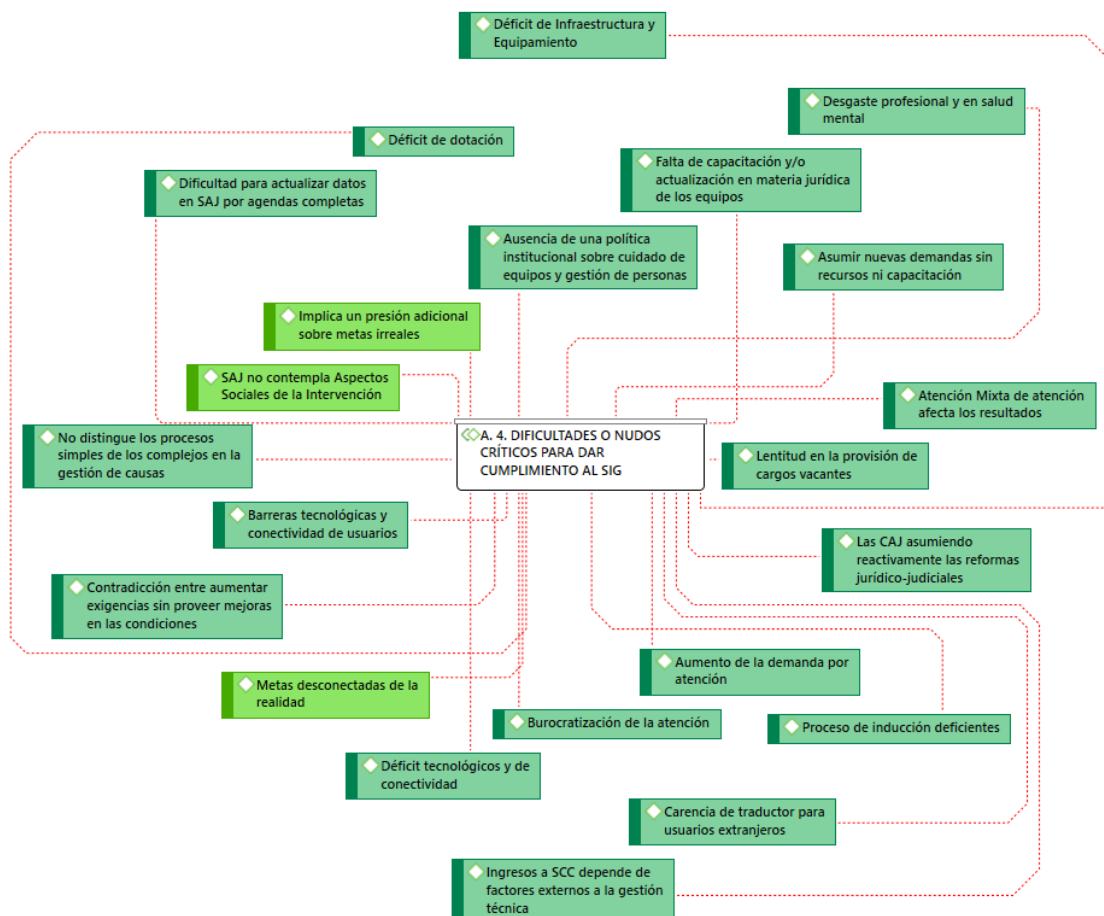
En estas categorías se evidencia una brecha entre el control de indicadores y las dinámicas del trabajo tanto a nivel de direcciones regionales y de centro; entre lo formal y lo práctico, entre la simplificación de los indicadores y la compleja realidad en la que se encuentran inmersos los funcionarios que prestan el servicio. Se comprende la falta de entendimiento de lo que se pretende medir a través de las metas, a través de la falta de participación e involucración en los procesos de evaluación.

2.4. PERCEPCIONES SOBRE LAS DIFICULTADES O NUDOS CRÍTICOS EN EL PROCESO DE EJECUCIÓN

En la segunda categoría, se desarrollan las dificultades o nudos críticos observados o percibidos por los equipos en el proceso de ejecución de los indicadores de gestión. Al observar las redes de códigos extraídas de las citas de los encuestados, se pueden establecer las subcategorías de dificultades, en orden de los planteamientos lo siguiente:

Figura 6

Percepciones sobre las dificultades en la entrega de servicios y cumplimiento de los indicadores de gestión (SIG)



Fuente: Creación propia extraída del “Proyecto Evaluación desde Percepción de Equipos de Diseño, Control y Ejecución”, Atlas Ti, 29-11-2022

- **Déficit de dotación, inexistencia política de reemplazo, lentitud en la provisión de cargos vacantes**

El código de mayor enraizamiento dice relación con gestión de personas. La dotación es insuficiente para poder abordar la demanda por atención; la inexistencia de una política de reemplazo ante licencias médicas prolongadas; y la lentitud de la provisión de cargos vacantes. Se requiere de un estudio que deleve el déficit de dotación en relación a la demanda actual por atención y la población potencial.

...dotación insuficiente, (D 9: EE2)

La insuficiente dotación funcionaria afecta el cumplimiento de metas, al no contar con las horas profesionales suficientes para dar la debida cobertura (funcionarios con jornada parcial), especialmente en caso de ausencia de 1 ó más profesionales, por licencia médica, feriado legal u otro (falta o retardo en sustitución del personal). (D 10: EE3)

Alto volumen de casos e ingresos por abogado, situación que no es compatible con criterios de calidad y oportunidad. (D12: EE5)

Falta de recursos humanos, lo que conlleva a una sobrecarga laboral (D 13: EE6)

Nula política de reemplazo por licencia médica p vacaciones, eso genera lista de espera o sobrecarga en el equipo (D 13: EE6)

Baja dotación del Centro (D 15: EE8)

Carencia de recursos profesionales. (D 16: EE9)

Uno de los principales nudos críticos, es la falta de recursos técnicos y humanos, (D 20: EE13)

...algunos departamentos requieren de más personal para que exista un efectivo cumplimiento en las metas. (D 21: EE14)

la vacancia del cargo de secretaria que se va extender ya por un año (D 18: EE11)

- **Déficit tecnológicos y de conectividad**

Las fallas tecnológicas y de conectividad, es el segundo gran problema para la efectividad en la atención y por ende en el cumplimiento de indicadores.

Sistema informático y plataforma computacional (SAJ) ha resultado ser un instrumento importantísimo de gestión, sin embargo en provincias es lento y poco eficiente. (D 12: EE5)

Falta de recursos humanos, lo que conlleva a una sobrecarga laboral y recursos tecnológicos en especial Internet que hace que nuestro trabajo que está medido en tiempo en saj se atrase y supere la media hora cuando se pega sistema. (D 13: EE6)

...escasez general de recursos, mala conectividad (D 15: EE8)

Sistemas de conexión a Internet frágiles, que redundan en atención poco expedita. (D 16: EE9)

Fallas graves en el sistema informático, es decir caídas de SAJ constantes, sistema deficitario de internet lo que enlentece y mucha vez anula la gestión, (D 18: EE11)

no contamos con una conexión a internet acorde a la actualidad (D 20: EE13)

el soporte de Internet no tiene la capacidad necesaria para el buen funcionamiento. (D 21: EE14)

Recursos técnicos, internet de calidad (D 23: EE15)

- **Barreras tecnológicas y conectividad de usuarios**

El analfabetismo digital de la población específicamente de adultos mayores, y los problemas tecnológicos de la población en general, son una brecha difícil de superar para la entrega de servicios.

En pandemia, la tecnología dificultó el trabajo. Usuarios, especialmente adultos mayores, conflictuados con mecanismos de atención virtuales o remotos. (D 12: EE5)

...en la pandemia fue más visible las atenciones eran telefónicas pero personas no tenían señal y no sabían escanear (D 13: EE6)

Sería importante revisar y detenerse más allá de la cobertura, en aspectos de TI, (D 22: CG 8)

- **Metas desconectadas de la realidad**

Las respuestas se centran en la disociación entre lo formulado por las metas y la realidad en cuanto a las condiciones, constituyéndose estas exigencias por sobre las posibilidades de algunos equipos.

para quienes debemos cumplir esas metas, es una presión, no son reales. (D 8: EE1)

...construcción artificial, parcial y no circunstanciada a la realidad de centros operativos regionales o locales, desacoplada de incentivos positivos (salvo el económico). (D 8: EE1)

Debilidad de retroalimentación, entre lo que se diseña y realidad local. (D 8: EE1)

la exigencia alta de porcentajes de cumplimiento a veces me parece poco realista de acuerdo a los patrones que se van desarrollando por las características de cada centro y la realidad regional desde la práctica habitual. (D 18: EE11)

- **Déficit de Infraestructura y Equipamiento**

Infraestructura reducida (D 9: EE2)

falta de infraestructura adecuada, baños, luz (D 23: EE15)

- **No distingue los procesos simples de los complejos en la gestión de causas**

...una causa compleja y una simple valen lo mismo, pero el tiempo, dedicación, etc, no es el mismo...pero eso no se refleja (D 8: EE1)

Usuarios que requieran contención o tiempo adicional, no contemplado en agenda estructurada en base a módulos rígidos, como personas con problemas de salud mental, déficit cognitivo o cultural, capacidades diferentes, auditivas, visuales de movilidad o extranjeros con poco dominio del idioma (D 11: EE4)

- **Asumir nuevas demandas sin recursos ni capacitación**

El surgimiento de convenios de atención sin otorgar capacitación a los funcionarios especialmente en materias de contingencia social (D 21: EE14)

- **Atención Mixta de atención afecta los resultados**

En estos tiempos de anormalidad en el funcionamiento por problemas de pandemia, sin duda que el sistema de turnos y atención parcialmente presencial, entiendo que han sido las principales dificultades para cumplir o mantener los estándares de atención a los usuarios (D 17: EE10)

- **Aumento de la demanda por atención**

Existe un aumento del ingreso de casos, debido a la gran población de la provincia y que ha aumentado post pandemia. (D 20: EE13)

- **Ausencia de una política institucional sobre cuidado de equipos y gestión de personas**

Hay una gran capacidad profesional y vocación en los equipos pero el desgaste es inmenso y no hay en lo inmediato ninguna noción de que nuestro servicio obtenga mejorías sustanciales que permitan brindar una atención digna, eficaz y eficiente a los usuarios. (D 15: EE8)

- **Burocratización de la atención**

Burocratización del servicio, al tratarse de procesos largos, complejos, es poco facilitador, con muchos requisitos y exigencias, solicitando documentación abundante, etc. (D 12: EE5)

- **Carencia de traductor para usuarios extranjeros**

Unas las principales dificultades que tiene nuestra institución para las atenciones cotidiana que no cuenta con traductor para los usuarios haitianos (D 21: EE14)

- **Contradicción entre aumentar exigencias sin proveer mejoras en las condiciones**

Es perverso un sistema que exige cumplimiento de metas sin proveer al servicio de los recursos que permitan su adecuado cumplimiento. Mi opinión es que lo que se busca es extenuar, agotar, y sobre exigir a los equipos profesionales hasta provocar un colapso que lleve a las autoridades a terminar con las Corporaciones y entregar su cometido a entes privados o externalizados. (D 15: EE8)

- **Desgaste profesional y en salud mental**

Institucionalización de profesionales/síndrome de burnout. Profesionales de larga trayectoria (me incluyo), expuestos a problemáticas complejas por períodos prolongados de tiempo, sin recibir cuidado a su salud mental, pueden derivar en síntomas de malestar, cansancio, desencanto al trabajo, estrés laboral, licencias médicas, etc. (D 12: EE5)

estrés de los funcionarios al atender y patrocinar a tantos usuarios, (D 15: EE8)

- **Dificultad para actualizar datos en SAJ por agendas completas**

Falta de ingresos de datos y actualización SAJ por agendas completas de actividades y no considerar casos con urgencia crítica, actividades no programadas (gobiernos en terreno, actividades administrativas como reuniones de coordinación etc.). (D 11: EE4)

- **Falta de capacitación y/o actualización en materia jurídica de los equipos**

Falta de capacitación y de actualización de los funcionarios en materias de carácter jurídico, imprescindible para el diario quehacer. (D 12: EE5)

- **Implica una presión adicional sobre metas irreales**

para quienes debemos cumplir esas metas, es una presión, no son reales. (D 8: EE1)

- **Ingresos a SCC depende de factores externos a la gestión técnica**

Indicador de ingreso a solución colaborativa depende en gran parte de la voluntariedad de las personas involucradas en un conflicto, lo cual hace que el cumplimiento de uno de los indicadores de la meta (ingreso a SCC) no dependa de factores de gestión del Centro. (D 10: EE3)

- **Las CAJ asumiendo reactivamente las reformas jurídico-judiciales**

La C.A.J. como servicio residual. Receptor de casos y causas que no son acogidos por otros servicios, casos inviables, casos fracasados en otras instancias, casos que son abandonados por abogados privados, casos derivados por políticos, etc. terminan su recorrido en nuestras oficinas ya saturadas. Ej. recientemente Curadurías ad- litem derivadas en masa desde los tribunales de familia, colapsan nuestro sistema, desperfilando en ocasiones el cargo de algún abogado (abogado de doble patrocinio, asumiendo curadurías). (D 12: EE5)

Nos solicitan atender nuevas materias y no existe capacitación a funcionarios o actualización de materias (D 13: EE6)

- **Proceso de inducción deficientes**

...poca instrucción respecto a la inducción del uso del SAJ para la gente que se incorpora a cargos de manera reciente trayendo complicaciones y nudos en el desarrollo de las funciones. (D 18: EE11)

- **SAJ no contempla Aspectos Sociales de la Intervención**

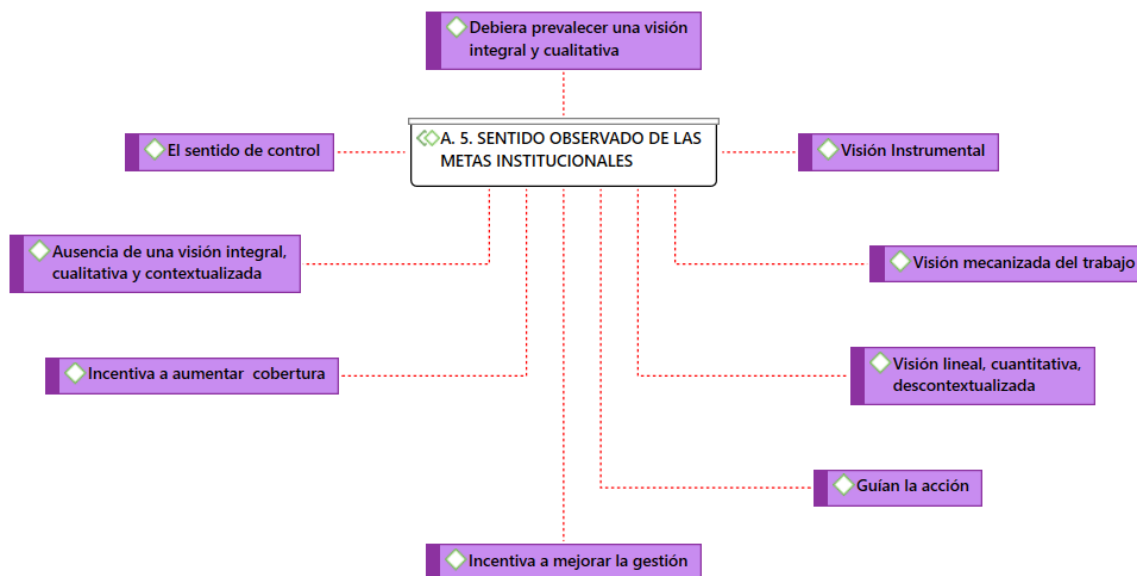
Sistema de registro SAJ no refleja aspectos sociales, (D 13: EE6)

En general, se observa en base a los relatos, que los indicadores y sus respectivas metas, están desconectadas de la realidad, no reconoce las falencias del sistema, ni las dificultades del contexto. Además de la prestación del servicio, se constituyen en una carga adicional para cumplir exigencias irreales.

2.5.SENTIDO OBSERVADO POR LOS EQUIPOS SOBRE LAS METAS INSTITUCIONALES DE LA CAJ

FIGURA N°7

Red del grupo de códigos sobre sentido observado de las metas institucionales,



Fuente: Cuestionario Auto aplicado Equipos Ejecutores CAJRM Google Form y sistematizado por Atlas ti 8 2022.

● Visión Instrumental

En este sentido, Fuenzalida (2019) lo plantea como motivación extrínseca, lo que estaría dado por el establecimiento de indicadores “formalista”, sin representar la real gestión de los servicios, cuyo propósito fundamental, no es la mejora en la calidad sino el logro del incentivo económico, ya concebido como parte de la remuneración, la que representa una gran parte de ella para ponerla en riesgo de no obtenerla; lo que genera el reemplazo de la motivación intrínseca por la extrínseca. No obstante, también se plantea el sentido perverso en tanto se plantean el aumento de cobertura sin un aumento proporcional de dotación o de mejoras en las condiciones laborales, tecnológicas y de equipamiento. Vale decir, se establecen metas para dificultar su cumplimiento y esto es visto como desafío.

...ocasiona un enfoque instrumental del servicio para dar cumplimiento a metas, en desmedro de otros aspectos igualmente relevantes en la prestación del servicio. (D 4: CG 4)

Incentivo perverso por el cumplimiento y sobrecumplimiento que hace temer que las líneas base del siguiente año se eleve. (D 5: CG 5)

Es el único instrumento válido que moviliza a los funcionarios por el cumplimiento o por el refuerzo para el cumplimiento. Lo que no es meta, es percibido como poco relevante o una sobre exigencia que no compromete a los funcionarios. (D 5: CG 5)

Instrumental, generar de la manera antes descrita, evaluaciones al mejoramiento cuantitativo de la gestión que dé la impresión de eficiencia y eficacia en el gasto público. (D 11: EE4)

Creo que hay una perversión en un sistema que privilegia lo cuantitativo por sobre lo cualitativo y que además exige aumentar coberturas e indicadores de cumplimiento manteniendo un servicio a todas luces precario en términos de recursos materiales, presupuesto y dotación profesional. (D 15: EE8)

- **Ausencia de una visión integral, cualitativa y contextualizada**

Aquí se plantean una crítica fundamental al modelo lineal, unicausal, y con una visión estática del contexto. Se requiere una mejora en la perspectiva de cómo observar la realidad desde la complejidad de los sistemas-entorno.

Las metas en sí mismas no son malas; todo servicio debiera tenerlas, pero que éstas obedezcan a una mirada integral de la realidad social, se diseñen considerando la realidad de los servicios y se valore también los aspectos cualitativos de la gestión. (D 15: EE8)

Sin lugar a dudas el cumplimiento de los indicadores de Gestión son una prioridad como Servicio, en lo personal considero que lo trascendental es otorgar un Servicio profesional, oportuno y eficiente a las necesidades del usuario, y ello se ve dificultado en cuanto a la Atención que se brinda, en razón de (...) Sobrecarga de agendas, tareas administrativas, de cumplimiento de metas que no permite desarrollar en profundidad una atención integral al usuario en su caso. (D 16: EE9)

Lo más complejo es cumplir algunos indicadores como por ejemplo los números de ingreso a orientación e información o de ingreso a tribunales, toda vez que dichos números dependen en gran medida de la demanda espontánea de los usuarios o de variantes ajenas a nuestras competencias o capacidades, como por ejemplo las condiciones particulares que genero la pandemia. (D 19: EE12)

La poca visión en términos de conocimiento y de aspectos de modernización por parte de quienes generan los lineamientos generales para el proceso muchas veces no da cuenta de la generación de valor a través de los indicadores de gestión. (D 22: CG 8)

- **Debiera prevalecer una visión integral y cualitativa**

Muy relacionada con la subcategoría anterior, se plantea la necesidad de observar la realidad institucional y de cada unidad operativa de manera integral.

Creo que presenta un sentido de integración de la diversidad de las funciones y especialidades dando un solo cuerpo institucional. debiera considerarse más el compromiso que se percibe de los funcionarios para con la Corporación, son personas que llevan larga trayectoria y adherencia que han logrado identificarse con el quehacer del servicio público más bien. Al tener metas institucionales se puede operar con transversalidad y desarrollar más la visión de trabajo de equipo trascendiendo los distintos centros por los que está compuesta la Institución. (D 18: EE11)

...calidad, satisfacción usuaria y de cómo estamos entregando el servicio hacia la ciudadanía (en términos de recurso, modalidad de atención, etc.) (D 22: CG 8)

- **El sentido de control del presupuesto público**

Creo q las metas tienen sentido para el ministerio, para llevar a números el trabajo de los centros. (D 8: EE1)

9:5 Control, Castigo y Coerción (2:408 [2:434]) - D 9: EE2

Control, Castigo y Coerción (D 9: EE2)

- **Visión lineal, cuantitativa, descontextualizada**

Creo que en general las metas están muy orientadas hacia el aspecto cuantitativo del quehacer profesional e institucional y año a año suben las exigencias o estándares de cumplimiento sin que exista un correlato en el cambio de condiciones laborales que permitan cumplir estas exigencias. (D 15: EE8)

Entiendo que el sentido es mejorar la calidad de nuestro servicio, no obstante, a veces uno advierte que es más importante el número más que la calidad del trabajo. (D 19: EE12)

Solo buscan determinar el número de atenciones, sin ser considerado el factor humano, tanto en la forma de atención, la calidad técnica del servicio. (D 20: EE13)

- **Visión mecanizada del trabajo**

Considero que son resultados más cualitativos que cuantitativos, mermando todo el proceso, sin importar recarga laboral. Es una mecanización del trabajo, estamos tan estructurados por las metas que debemos cumplir que no hay tiempo ni espacio para crear nuevas ideas o alianzas. (D 13: EE6)

- **Guían la acción, Incentiva a aumentar cobertura, Incentiva a mejorar la gestión**

Las metas son el sustento abstracto del trabajo. Nos permiten mantener el foco y mostrarnos el horizonte. Las metas nos guían y sin ellas trabajaríamos en el vacío. (D 12: EE5)

Incentiva otorgar una mayor cobertura de atención (D 16: EE9)

Otorgar una amplia cobertura de atención a usuarios. (D 16: EE9)

Incentivar una mejor gestión en la labor que no compete como funcionarios de la Institución, (D 17: EE10)

Evidentemente el sistema de metas institucionales redundante en mejores resultados, que se traducen en la entrega de un mejor servicio para nuestros usuarios (D 17: EE10)

Estas son las percepciones más positivas respecto del sentido que se instala en los equipos respecto de los indicadores y metas de gestión: que guían la acción, que incentivan a mejorar la cobertura y a mejorar la gestión. Sin contradecir los planteamientos críticos anteriores, que demuestran la falla del sistema, en tanto puedan constituirse en el reflejo de la acción permanente de las unidades operativas en la entrega de servicios, rompiendo con ella las barreras del acceso a la justicia para que las personas en situación de vulnerabilidad puedan ejercer sus derechos.

VI. DISCUSIÓN FINAL Y CONCLUSIONES

El estudio evaluativo de los indicadores de gestión de las Corporaciones de Asistencia Judicial se realizó con un enfoque sistémico, mediante un análisis de segundo orden, centrandó su observación no sólo en las fortalezas, sino también en las fallas, cuyos resultados ponen de relieve varios aspectos que son necesarios destacar a modo de discusión final.

Respecto de las fortalezas observadas existe una valoración transversal respecto de los indicadores de gestión como una forma de visibilizar la labor y las principales funciones o líneas de atención de la CAJ, como lo son la orientación e información, la solución colaborativa de conflictos, la representación judicial y la prevención-promoción de derechos; tanto a nivel ministerial o interinstitucional; como hacia el interior de la institución en los diferentes niveles de control.

Esto permite a su vez detectar las dificultades, establecer medidas oportunas de mejoras para el servicio a los usuarios, posibilita la planificación y la toma de decisiones; como herramienta de autoevaluación, coordinación de las cargas de trabajo y control al interior de cada equipo. También se reconoce como positiva la existencia de los indicadores en el sentido que implica un incentivo económico su logro.

En cuanto a las **dificultades en el diseño de los indicadores**, se plantea principalmente:

- **Una evaluación centrada en aspectos cuantitativos**, y no en los aspectos de calidad de los servicios, teniendo una visión reduccionista.

Relacionado con lo anterior, y manteniendo una **visión centrada en los aspectos numéricos**, persiste una tendencia a exigir año tras año **un aumento de cobertura, bajo las mismas condiciones**, sin un análisis de las capacidades o de la oferta efectiva y oportuna de los servicios, lo que se relaciona directamente con contar con una dotación adecuada y acorde a la demanda por atención. Se recalca que el aumento de exigencias no va acorde

con el fortalecimiento de los equipos ni aumento de dotación. La caída o aumento en los resultados de cada uno de los componentes se puede observar de manera más drástica en los equipos pequeños. Basta con la ausencia de un solo miembro, generalmente por razones de licencias médicas, para que afecte negativamente los resultados de las unidades operativas más pequeñas

A ello se suma la ausencia de estándares que puedan ser un referente para la medición de la oferta de servicios, en estado ideal o en óptimas condiciones. El sólo centrar la medición en lo realizado, sin evaluar la calidad en la entrega de servicios, no constituye en sí mismo un estándar de calidad, o un referente a lograr.

Así mismo, **la visión lineal y reduccionista** está dada por la medición separada de cada componente de servicios, sin considerar que un centro es el que brinda todos esos servicios. No se considera esa dinámica de esos contextos, como sistemas, por tanto, no logra observar en forma integral las dinámicas que experimentan cada uno de los centros, que desde lo cotidiano, deben ejercer su labor en todas las líneas de atención.

- Otro aspecto débil en el diseño de los indicadores es **la falta de participación**. Señalan los encuestados que el establecimiento de indicadores está determinado por el departamento de asistencia jurídica del MinJusticia (DAJ); y las modificaciones provienen regularmente del nivel central. Así mismo, existe una ausencia de participación de directores regionales en el proceso de diseño, ya que la etapa de propuestas resulta ser una mera formalidad, al no ser incluidas ni consideradas; nunca han tenido una retroalimentación, ni conocimiento de por qué no son consideradas. Se confirma lo planteado por (Fuenzalida, 2019) sobre la formulación de indicadores es meramente *“formalista y poco representativa de la gestión real de organizaciones”*
- **Una evaluación descontextualizada**, que no contempla los aspectos dinámicos y divergentes de las distintas realidades sociales-económicas-culturales en las cuales están insertos los equipos de los centros de atención.

Razón por la cual se percibe en algunos funcionarios la formulación de metas irreales; sobre todo en los equipos con déficit de dotación en relación a la demanda por atención y en sectores de alta ruralidad, o en centros en donde se tramita en más de un tribunal de manera simultánea. Esto se plantea como una desconexión tanto de las autoridades como de los niveles centrales con la realidad de los centros de atención.

- Por otra parte, la tendencia a la estandarización sobre realidades heterogéneas se constituye en un reduccionismo no sólo metodológico, sino que un reduccionismo estratégico y por ende de tipo ético.
- **Indicadores que dependen de externalidades.** Un ejemplo claro, ha sido el indicador de cobertura de los ingresos a SCC, considerando que dicho servicio depende exclusivamente de la voluntad de las partes, no debe imponerse, ya que es un principio fundamental de este servicio.

En cuanto a los **nudos críticos o dificultades que refieren al proceso de control de la gestión** por parte de los equipos de las direcciones regionales y el departamento de planificación y control, los planteamientos se centran principalmente en:

- La **carencia de un sistema automático e integrado de datos** sobre los resultados, debido a las falencias de tipo tecnológica; lo que impide un control eficiente y oportuno. Se suma además las múltiples funciones de los equipos que desempeñan el control en diferentes áreas para el cumplimiento de normativas tales como control de riesgo, mesa bipartita de riesgos psicosociales; mesas bipartitas de capacitación, metas institucionales, control de la gestión técnicas y administrativas, sistemas de reclamos, control de postulantes, y las labores directivas a nivel regional, entre otros.
- Existe un **déficit de observación desde un enfoque público, acorde con los estándares internacionales de acceso a la justicia y en base a un enfoque de derechos humanos.** Se superpone un enfoque gerencial por sobre el enfoque de derechos, y ese es un aspecto complejo y urgente que abordar, en el sentido de revisión y corrección de los sistemas de control. Esto tiene estrecha relación con el

sentido que se impone a través de estos sistemas de evaluación de indicadores de gestión, desde su diseño, su aplicación y su seguimiento.

En cuanto a los **nudos críticos en el proceso de ejecución de las metas**, que plantean los equipos de los centros, sobre cómo conjugar el cumplimiento de los indicadores y la entrega de servicios, observan déficit en los siguientes aspectos:

- Déficit de dotación y la carencia de un sistema de reemplazos, que afecta mayormente a los equipos pequeños; y a los centros de alta demanda ubicados en los capitales regionales o provinciales.
- Déficit de infraestructura, tecnológico y de equipamiento
- Barreras tecnológicas y de conectividad de la ciudadanía, sobre todo en los sectores apartados, de alta ruralidad.
- Falta de capacitación y/o actualización sobre las reformas jurídico-judiciales y perspectivas actuales en materias específicas, para asumir los nuevos desafíos y abordar las manifestaciones de las nuevas conflictividades.
- Déficit en cuanto a una política institucional que aborde el desgaste profesional y la salud mental de los equipos.

Se perciben los indicadores desconectados de estas dificultades. Incluso se advierte un sentido perverso, de estar diseñados para su no cumplimiento, con el afán de agotar y sobre exigir a los equipos hasta el colapso, comprobando con ello la ineficiencia de las Corporaciones, como se ha planteado a nivel político; no obstante desconociendo la labor y los resultados de los servicios a pesar de las falencias y dificultades.

Respecto del sentido que se está instalando con esta forma de medir y controlar la gestión, según la percepción de los equipos ejecutores señalan principalmente:

- **Que prevalece un sentido instrumental**, vale decir, la motivación principal es el cumplimiento de las metas para la obtención del bono de desempeño; dejando en segundo lugar aspectos igual o más relevante en la prestación del servicio. Un ejemplo claro, es que contrario a fomentar el aumento de cobertura, se estaría intencionando todo lo contrario al establecer como referente de logro el resultado del año anterior para el año siguiente; por tanto, con estos diseños de indicadores,

incurren en un error no sólo metodológico, sino que ético del diseño. Una norma que permita que esto suceda, el error está en la norma.

- **Prevalece una visión segmentada y descontextualizada.** La medición es lineal y por componente de servicio, descontextualizada del sistema entorno, sobre todo de los aspectos idiosincráticos en la relación de los centros de atención con los demás sistemas que determinan en gran medida los resultados de la gestión, por ejemplo, la relación con tribunales en la gestión de causas, los municipios en la atención de convenio.
- Se percibe **una visión mecanizada y despersonalizada en la entrega de servicios**, impide una atención integral, dado principalmente por la sobrecarga de agendas, la falta de dotación o la ausencia de un sistema de reemplazo o provisión oportuna de cargos vacantes.
- **Visión lineal y cuantitativa**, si bien, se aprecia el establecimiento de metas e indicadores con el propósito de mejorar el servicio, pero el énfasis en los aspectos cuantitativos debilita el sentido de calidad en el control de la entrega de servicios.

Los principales desafíos que se desprenden de las percepciones dicen relación con:

Desafíos éticos desde el enfoque de derechos humanos. La lógica empresarial en la administración pública y en la dirección de los servicios, caracterizado por un “*gerencialismo*” (Fuenzalida, 2019) han relativizado el sentido ético de la función pública del Estado. Con el sistema de incentivo económico, en el contexto de la modernización del Estado, se ha instalado la lógica instrumentalizadora, superponiendo el interés particular-individual. El desafío crucial es cómo revertir la motivación extrínseca hacia una intrínseca, que relacione la función pública y la prestación de servicios como un deber en sí mismo, y no como medio para obtener los incentivos económicos. El cómo lograr aquello no es objetivo de este trabajo el precisarlo, no obstante, se requiere de una mirada crítica el revisar los sistemas de incentivo sobre cuál es el sentido que se ha ido instalando a través de los años, y si estos sistemas fortalecen la misión y la función pública o es contraria a ella.

Desafíos desde una visión sistémica, implica observar el acceso a la justicia como un todo. Hasta ahora la medición se efectúa por componente de servicio, sin considerar que un mismo equipo debe desarrollar multifunciones en todas las líneas de atención. Se debe abordar con ello no sólo los aspectos cuantitativos sino los aspectos de calidad, que puedan ser observados desde diferentes niveles, como de metodologías de análisis.

Por otra parte, los indicadores de gestión establecidos hasta ahora no permiten ver las barreras existentes del acceso a la justicia, si los resultados anuales de la gestión son cumplidos a nivel regional y se evalúa como un éxito su cumplimiento. Se tiende a maximizar el cumplimiento de la labor funcionaria, por sobre la responsabilidad institucional y del Estado en definitiva, en cuanto a la mejora en las condiciones como modo de superar las barreras de un acceso equitativo a la justicia desde el diseño de una política pública que está al debe en comparación con los estándares internacionales del acceso a la justicia. Así se observa en el recorrido histórico efectuado en la problematización respecto de cómo las CAJ han asumido las reformas jurídico-judiciales y todos los intentos de modernización o creación del nuevo servicio. El diagnóstico de dichas barreras ha estado claramente identificado (DIPRES, 2014) (EUROSOCIAL, 2020) (Balmaceda, 2000) (Fundación Sol, FENADAJ, 2021)

Al respecto, se requiere de una evaluación que conjugue los resultados de todo el proceso y de todos los servicios por unidad o por centro de atención. Esa forma de medir y evaluar dará cuenta de la dinámica de la realidad local, única, en la que se inserta cada centro de atención.

Finalmente, establecer evaluaciones con un enfoque sistémico, permitirá reforzar la motivación intrínseca de la labor funcionaria, reforzando el sentido ético de la función pública de Estado que cumple cada trabajador y trabajadora de la Corporación de Asistencia Judicial, para superar o romper las barreras de acceso equitativo a la justicia como un derecho humano fundamental.

Recomendaciones:

- **El control de gestión debe estar guiado por un enfoque de derechos**, en donde el cuestionamiento permanente debe estar centrado en si lo que hacemos o dejamos de hacer, estaría aportando en la superación de las barreras en el acceso a la justicia para las personas que lo requieran.
- **Se debe incorporar una visión sistémica de evaluación**, que contemple los resultados de todos los componentes de servicios que entregan los centros de atención o unidades ejecutoras y que permite observar el entorno, respecto de la demanda por atención de un servicio; que contemple además los sistemas de relación con los tribunales de justicia, los municipios en convenio y las redes interinstitucionales en la que está inserto cada unidad operativa o centro de atención. Estos aspectos advierten dificultades o ventajas en la gestión según sea el caso. Considerar además, y según lo planteado en la problematización, los Tribunales de Justicia poseen un sistema diversificado de acuerdo a la cobertura jurisdiccional, que determina en gran medida los sistemas de trabajo y la cobertura territorial de la CAJ, sobre todo en los sectores apartados y de alta ruralidad.
- **Se requiere de un Diagnóstico de Brechas en el Acceso a la Justicia**, que contemple los múltiples aspectos, tales como:
 - o cobertura territorial,
 - o déficit de dotación,
 - o déficit tecnológico
 - o diagnóstico de modelos de intervención
 - o análisis de estructura organizacional por centro

Los resultados obtenidos hasta ahora son datos importantes por analizar respecto de la oferta del servicio, más no existe un análisis de a quienes no estamos llegando. Esto no sólo a nivel de la región de O'Higgins, sino en todo el territorio y en las cuatro Corporaciones de Asistencia Judicial del país. Estos aspectos, bien pueden establecerse en las metas de gestión, como se realizó en años anteriores,

cuando se efectuó un análisis de perfiles de cargos, para su homologación entre las cuatro CAJ, quedando pendiente y discontinuado, el análisis de brechas de cobertura y por ende de dotación funcionaria.

El contexto particular de la región de O'Higgins basta con observar el despliegue territorial de los centros de atención, la estructura de los equipos, la dotación y se puede observar que no todos los servicios poseen cobertura regional (CAVI, CMED). Por otra parte, otros servicios con cobertura regional son brindados por una dupla de profesionales que no cuentan con personal administrativo (ODAM), por graficar algunas de las fallas invisibilizadas por el logro de indicadores.

Cuando los servicios no son adecuados, resultan en su exclusión y consecuentemente en la vulneración de más derechos, o también denominada la victimización secundaria; y es de responsabilidad del Estado el impedir que esto suceda. En la Cumbre Judicial Iberoamericana del año 2008, mediante el documento de las cien reglas de Brasilia establece la orientación técnica de promover acciones destinadas a garantizar la gratuidad de la asistencia técnico-jurídica de calidad a aquellas personas que no cuentan con medios económicos para solventar los gastos con sus propios recursos y condiciones para una representación judicial. (XIV Cumbre Judicial Iberoamericana, 2008, pág. 11)

VII. REFERENCIAS

- Alejandro Diaz Director General CAJRM. (30 de noviembre de 2020). RESOLUCIÓN EXENTA N°3291/2020 Sanciona Perfiles de Empleo de las Unidades de Soporte. Santiago.
- Balmaceda, N. (2000). CORPORACIONES DE ASISTENCIA JUDICIAL Y ABOGADOS DE TURNO: ¿INCUMPLIMIENTO DE UNA GARANTÍA CONSTITUCIONAL? *Revista Chilena de Derecho*, 27(4), 721-733. Recuperado el 2022, de <https://repositorio.uc.cl/xmlui/bitstream/handle/11534/14861/000311706.pdf?sequence=1>
- Bardin, L. (1986). *El Análisis de Contenido*. Madrid: Ediciones Akal.
- BCN Chile. (22 de septiembre de 2005). *Constitución Política de la República de Chile, Constitución 1980*. Obtenido de <https://www.bcn.cl/leychile/>: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?i=242302&f=2022-08-23>
- BCN/Chile. (20 de 01 de 2018). *Biblioteca del Congreso Nacional/BCN- Ley 21057 - Entrevista única a menores víctimas de delitos sexuales*. Obtenido de www.bcn.cl: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1137904>
- Bernales, G. (2019). El Acceso a la Justicia en el Sistema Interamericano de Protección de los Derechos Humanos. *Revista Lus et Praxis*, Año 25, N°3, pp.227-306.
- CAJRM. (2003). *RESOLUCIÓN ALTERNATIVA DE CONFLICTOS Una opción democrática de acceso a la justicia. Una forma de intervención humanizante en la Asistencia Jurídica Gratuita*. Santiago Chile: Juridica de Chile.
- CAJRM. (agosto de 2007). PLAN DE ESTÁNDARES DE TRABAJO Y PROTOCOLOS DE ATENCIÓN CENTROS DE ATENCIÓN JURÍDICOS Y SOCIALES CON COMPETENCIA CIVIL. *ESTÁNDARES Y PROTOCOLOS 2007*, 1-74. Santiago, Chile: SubDirección Técnica.
- CAJRM. (2021). *Corporación de Asistencia Judicial RM*. Obtenido de <http://www.cajmetro.cl/presentacion/>
- CAJRM. (2021). *Cuenta Pública Participativa 2021 Gestión 2020*. Santiago Chile: Corporación de Asistencia Judicial de la Región Metropolitana. Obtenido de <http://www.cajmetro.cl/noticias/cuenta-publica-2021-gestion-2020/>
- CAJRM. (17 de julio de 2022). *Corporación de Asistencia Judicial de la Región Metropolitana*. Recuperado el 17 de julio de 2022, de <http://www.cajmetro.cl/quien-puede-ser-nuestro-usuario/>
- CAJRM. (18 de octubre de 2022). Oficio N°362/2022 Respuesta Solicitud de Información N°AK008T0000907. Santiago.
- CAJRM. (noviembre de 2022). Respuesta a solicitud de Transparencia N°AK008T0000906. *Pauta de Metas CAJ*. Santiago.

- Canales, M. (2013). Análisis Sociológico del Habla. . En M. Canales, *Escucha de la escucha. Análisis e interpretación en la investigación cualitativa* (págs. 171-188).
- CEAV. (16 de agosto de 2022). *Comisión Ejecutiva Estatal de Atención a Víctimas del Estado de Coahuila de Zaragoza, México*. Obtenido de <http://www.ceavcoahuila.org.mx/v2/index.php/conocenos/principios>
- Centro de Capacitación Social . (1993). *Filosofía de los Derechos Humanos*. Panamá.
- Collins, P. H. (2016). *Interseccionalidad*. Madrid: EDICIONES MORATA, S.L. (2019).
- Constitución Política . (1 de January de 2006). *Biblioteca Congreso Nacional*. Obtenido de Biblioteca del Congreso Nacional de Chile bcn: https://www.bcn.cl/catalogo/detalle_libro?bib=172643
- Corte Interamericana de Derechos Humanos. (01 de octubre de 1999). www.corteidh.or.cr. Obtenido de Ficha Técnica: Cantos Vs. Argentina: https://www.corteidh.or.cr/CF/jurisprudencia2/ficha_tecnica.cfm?nld_Ficha=272
- DIPRES. (2014). *Informe Final Corporaciones de Asistencia Judicial*. Obtenido de <https://www.dipres.gob.cl/597/w3-propertyvalue-23076.html>
- DIPRES. (2017). *Informe de Egreso del Sistema de Cumplimiento de Compromisos Corporaciones de Asistencia Judicial*. Obtenido de <https://www.dipres.gob.cl/597/w3-propertyvalue-23076.html>
- Esc Posgrado Fac Cs Sociales. (09 de noviembre de 2018). Circular Informativa N° 12. Santiago.
- Escudero, T. (2016). La investigación evaluativa en el Siglo XXI: Un instrumento para el desarrollo educativo y social cada vez más relevante. *RELIEVE Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, Vol.22(1), págs. 1-21. doi:<http://dx.doi.org/10.7203/relieve.22.1.8164>
- EUROSOCIAL. (2020). *Diagnóstico sobre el acceso a la justicia en Chile. Herramientas EUROSOCIAL N°55 aprendizaje en COHESIÓN SOCIAL Varios Autores*. Madrid: EUROSOCIAL. doi:ISBN: 978-84-09-28054-4
- Fuenzalida, J. (2019). Del Control de Gestión a la Gestión Efectiva del Desempeño para el Abordaje de Problemas Perversos. 2019: *¿Cómo medir la Innovación? Prototipo de alerta y efectividad para programas de infancia en Chile*, (págs. 1-20). Obtenido de <http://satinfancia.cl/seminarios/>
- Fundación Sol, FENADAJ. (2021). *Fortaleciendo la Institucionalidad del Acceso a la Justicia. Propuesta de Escala de Remuneraciones para las Corporaciones de Asistencia Judicial*. Santiago: Fundación Sol. <https://laconstituciondelaconfianza.cl/articulo/>. (s.f.).
- IIDH . (2011). *Manual Autoformativo sobre Acceso a la Justicia y Derechos Humanos Chile*. San José, Costa Rica.

- IIDH. (2011). *Manual autoformativo sobre acceso a la justicia y derechos humanos en Chile*. (C. d. Instituto Interamericano de Derechos Humanos, Ed.) San José de Costa Rica, Costa Rica: Instituto Interamericano de Derechos Humanos. doi:ISBN 978-9968-611-63-3
- Innovaciones Efectivas en Políticas Públicas. (2021). *NÚCLEO INNOVACIONES EFECTIVAS EN POLÍTICAS PÚBLICAS*. Obtenido de <https://www.innovacioneseffectivas.cl/>
- Jimenez, et al. (2020). *Diagnóstico sobre el acceso a la justicia en Chile. Herramientas Eurosocial N°55*. Madrid: EUROSOCIAL. doi:ISBN: 978-84-09-28054-4
- Lagos, R. (1999). *Programa de Gobierno: Para Crecer con Igualdad*.
- Lahera, E. (1999). *Introducción a las Políticas Públicas*. CEPAL Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Lahera, E. (2004). *Introducción a las Políticas Públicas*. Santiago: Fondo de Cultura Económica Chile S.A.
- Luhmann, N. (2006). *La Sociedad de la Sociedad*. Herder.
- Matus. (2012). Observar la Complejidad: Un desafío a las Políticas Públicas. En Pontificia Universidad Católica de Chile (Ed.).
- Matus, T. K.-M. (2018). Lógicas de auto observación de la falla para una innovación efectiva. *MAD*. doi:10.5354/0718-0527.2018.51026
- Ministerio Relaciones Exteriores. (23 de agosto de 1990). *Decreto N°783 Aprueba Convención Americana sobre Derechos Humanos denominada "PACTO DE SAN JOSE DE COSTA RICA"*. Obtenido de BCN (Biblioteca del Congreso Nacional) Ley Chile: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=16022>
- MINJU-CAJ-EurosociAl. (octubre de 2014). *Protocolo de asistencia jurídica para la atención de niños, niñas y adolescentes involucrados en conflictos jurídicos de familia* (Vol. Colección Documento de Política n° 12 Serie: Guías y manuales Área: Justicia). Santiago: EUROsociAL- PROGRAMA PARA LA COHESIÓN SOCIAL EN AMÉRICA LATINA. Obtenido de EurosociAl - Programa para la Cohesión Social: http://sia.eurosociAl-ii.eu/files/docs/1432653398-protocolo_Chile_web.pdf
- MinjuDDHH-CAJ. (2018 al 2022). *Pauta de Cumplimiento de Metas de Gestión Corporaciones de Asistencia Judicial 2018 Respuesta a solicitud de Transparencia N° AK008T0000906*. Santiago: Departamento de Asistencia Jurídica de la División Judicial Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.
- MinjuDDHH-CAJ. (enero de 2021). *PAUTA DE CUMPLIMIENTO DE METAS DE GESTIÓN Corporaciones de Asistencia Judicial 2021*. Departamento de Asistencia Jurídica de la División Judicial. Santiago: Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.

- MinJusticia. (1992). *Boletín N°861-07*. Santiago. Obtenido de https://www.senado.cl/appsenado/templates/tramitacion/index.php?boletin_ini=861-07
- MinJusticia. (enero de 2015). Borrador Proyecto Servicio Nacional de Acceso a Justicia. *sin publicar*. Santiago, Chile: Unidad de Políticas Públicas de la Dirección de Gestión y Modernización de Justicia.
- MinJusticia. (2021). *Boletín N°13.991-07 Proyecto de Ley de Acceso a la Justicia y Defensoría de las Víctimas de Delitos*. Obtenido de https://www.camara.cl/verDoc.aspx?prmID=218360&prmTipo=DOCUMENTO_COMISION
- MinJusticia-CAJ. (enero de 2022). *PAUTA DE CUMPLIMIENTO DE METAS DE GESTIÓN Corporaciones de Asistencia Judicial 2022*. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos Estado de Chile, Departamento de Asistencia Jurídica de la División Judicial. Santiago: Ministerio de Justicia y Derechos Humanos Estado de Chile.
- Nogueira, G. A. (1 de septiembre de 2016). El principio favor persona en el derecho internacional y en el derecho interno como regla de interpretación y de preferencia normativa. (d. p. indb, Ed.) *Revista de Derecho Público*, 84, págs. 13-43.
- OEA. (1969). Convención Americana sobre Derechos Humanos (Pacto de San José). San José de Costa Rica: Departamento de Derechos Internacional Secretaria de Asuntos Jurídicos.
- Ragin, C. (2007). *La Construcción de la Investigación Social. Introducción a los métodos y su diversidad*. Bogotá: Siglo del Hombre Editores, Universidad de los Andes.
- Sampieri, H. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta Edición ed.). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- XIV Cumbre Judicial Iberoamericana. (2008). *REGLAS DE BRASILIA sobre Acceso a la Justicia de las Personas en Condición de Vulnerabilidad*. Brasilia: Cumbre Judicial Iberoamericana.

VIII. ANEXOS

Anexo 1: Carta Invitación

De: [Ma Isabel Castro Moraga](#)

Enviado: miércoles, 21 de septiembre de 2022 18:23

Para: [REDACTED]

Asunto: RV: Invita a Participar en Estudio Evaluativo de Indicadores de Gestión

Estimado [REDACTED]

Junto con saludarte y esperando te encuentres bien, quisiera invitarte para ser parte de esta investigación que estoy llevando a cabo, en el Magister de Trabajo Social de la U de Chile. La Investigación cuenta con tres ejes que tienen que ver con el análisis del diseño de los indicadores y el análisis de los resultados estadístico durante los últimos cuatro años. Lo anterior es insuficiente sin el levantamiento de información que refiere a los aspectos vivenciales de quienes son los responsables del cumplimiento de dichos indicadores.

Por este motivo, te solicito y agradezco, me pudieras responder este sencillo cuestionario de 3 preguntas, que ayudarán a develar los aspectos dinámicos y diversos de la realidad, que son percibidas y vivenciadas por los equipos.

Las respuestas son confidenciales y para el uso exclusivo de la presente investigación.

Quedo atenta y agradecida

M. Isabel Castro Moraga
 Trabajadora Social

Para responder cuestionario, pinche el siguiente enlace con tecla Ctrl + click mouse:

<https://forms.gle/EbbaWNBajqivUUbW8>

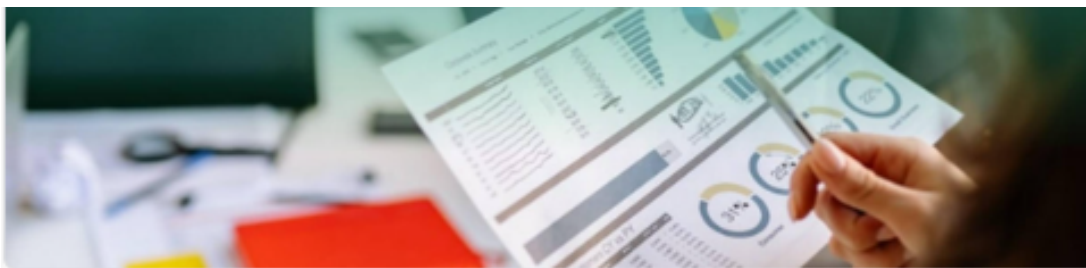
ESTUDIO EVALUATIVO DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN (SIG) DE LAS CORPORACIONES DE ASISTENCIA JUDICIAL

Este estudio está siendo desarrollado en el Núcleo de Innovación Efectiva en Políticas Públicas (NIEPP) del Departamento de Trabajo Social de la Universidad de Chile, a cargo de María Isabel Castro Moraga, trabajadora social, y bajo la supervisión y guía de Claudia Campillo Toledano.



Anexo 2: Consentimiento Informado y Cuestionario Autodirigido 1

Vía Google Form <https://forms.gle/EbbaWNBajqivUUbW8>



ESTUDIO EVALUATIVO DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN (SIG) DE LAS CORPORACIONES DE ASISTENCIA JUDICIAL

CONSENTIMIENTO INFORMADO (ejecutores):

Este estudio evaluativo está siendo desarrollado en el Núcleo de Innovación Efectiva en Políticas Públicas (NIEPP) del Departamento de Trabajo Social de la Universidad de Chile, a cargo de María Isabel Castro Moraga, trabajadora social, y bajo la supervisión y guía de Claudia Campillo Toledano, licenciada en Economía y Doctora en Ciencias Sociales. Es una actividad de graduación para optar al grado académico de Magister en Trabajo Social.

Para poder desarrollar los aspectos cualitativos del presente estudio en cuanto a evaluar *las dificultades, fortalezas y el sentido que orienta la acción en el cumplimiento de los indicadores de gestión en la entrega de servicios*, se requiere conocer la visión desde los propios actores institucionales, situados en los distintos niveles: diseño, ejecución y control de la gestión.

Le invito a participar en el presente estudio cuyos hallazgos puedan aportar en la construcción de parámetros mínimos funcionales para la entrega de servicios, en el cumplimiento de la misión institucional del acceso a la justicia.

La participación consiste en responder un cuestionario autodirigido con sólo 3 preguntas. Sus respuestas son confidenciales, y serán utilizadas sólo para fines del presente estudio evaluativo. Agradezco sus análisis, sus reflexiones y sus aportes para las mejoras en la acción institucional.

maria.castro.m@ug.uchile.cl [Cambiar de cuenta](#)



***Obligatorio**

Correo *

Tu dirección de correo electrónico

CUESTIONARIO AUTODIRIGIDO

Responda según su percepción y vivencia. No existen respuestas buenas o malas. El propósito es conocer aspectos vivenciales, por tanto puede expresarse.

1. ¿Cuáles serían las principales dificultades o nudos críticos que se presentan * en el quehacer cotidiano, tanto en la atención como en la gestión de casos y causas para dar cumplimiento a lo establecido en los Indicadores de Gestión (SIG)?

Tu respuesta

2. ¿Qué aspectos positivos observa usted respecto de que existan Metas e Indicadores de gestión (SIG)? *

Tu respuesta

3. ¿Cuál sería el sentido de las metas institucionales que usted observa? *

Tu respuesta

Envíame una copia de mis respuestas.

Enviar

Página 1 de 1

Borrar formulario

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.



reCAPTCHA
[Privacidad](#)[Términos](#)

Este formulario se creó en Universidad de Chile. [Notificar uso inadecuado](#)

Anexo 3: Consentimiento Informado y Cuestionario Autodirigido 2

<https://forms.gle/rFqVw8YCvF4xu5Rx6>



ESTUDIO EVALUATIVO DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN (SIG) DE LAS CORPORACIONES DE ASISTENCIA JUDICIAL

CONSENTIMIENTO INFORMADO:

Este estudio evaluativo está siendo desarrollado en el Núcleo de Innovación Efectiva en Políticas Públicas (NIEPP) del Departamento de Trabajo Social de la Universidad de Chile, a cargo de María Isabel Castro Moraga, trabajadora social, y bajo la supervisión y guía de Claudia Campillo Toledano, licenciada en Economía y Doctora en Ciencias Sociales. Es una actividad de graduación para optar al grado académico de Magister en Trabajo Social.

Para poder desarrollar los aspectos cualitativos del presente estudio en cuanto a evaluar *las dificultades, fortalezas y el sentido que orienta la acción en el cumplimiento de los indicadores de gestión en la entrega de servicios*, se requiere conocer la visión desde los propios actores institucionales, situados en los distintos niveles: diseño, ejecución y control de la gestión.

Le invito a participar en el presente estudio cuyos hallazgos puedan aportar en la construcción de parámetros mínimos funcionales para la entrega de servicios, en el cumplimiento de la misión institucional del acceso a la justicia.

La participación consiste en responder un cuestionario autodirigido con sólo 3 preguntas. Sus respuestas son confidenciales, y serán utilizadas sólo para fines del presente estudio evaluativo. Agradezco sus análisis, sus reflexiones y sus aportes para las mejoras en la acción institucional.

maria.castro.m@ug.uchile.cl [Cambiar de cuenta](#)



*Obligatorio

Correo *

Tu dirección de correo electrónico

Confirmando participación para responder el presente cuestionario. *

Sí

No

ESTUDIO EVALUATIVO DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN (SIG) DE LAS CORPORACIONES DE ASISTENCIA JUDICIAL

maria.castro.m@ug.uchile.cl [Cambiar de cuenta](#)



*Obligatorio

CUESTIONARIO AUTODIRIGIDO

Responda según su percepción y vivencia. No existen respuestas buenas o malas. El propósito es conocer aspectos vivenciales, por tanto puede explayarse.

1. ¿Cuáles serían las principales dificultades o nudos críticos que se presentan * en el proceso de diseño para establecer los Indicadores de Gestión (SIG)?

Tu respuesta

2. ¿Cuáles serían las principales dificultades o nudos críticos que se presentan * en el proceso de evaluación y control de los Indicadores de Gestión (SIG)?

Tu respuesta

3. ¿Qué aspectos positivos observa usted respecto de que existan Metas e Indicadores de gestión (SIG) en la institución? *

Tu respuesta

[Atrás](#)

[Enviar](#)

[Borrar formulario](#)

Nunca envíe contraseñas a través de Formularios de Google.

Este formulario se creó en Universidad de Chile. [Notificar uso inadecuado](#)

Google Formularios

Anexo 4: Oficio N° 361/2022 Respuesta a solicitud de Información (Pauta de Metas 2018-2019-2020-2021-2022)



OFICIO N° 361/2022

ANT.: Solicitud de Información de fecha 20 de septiembre de 2022, de doña María Isabel Castro Moraga, N° AK008T0000906.

MAT.: Respuesta a la solicitud de información que indica, en virtud de la ley N° 20.285 de Transparencia de la Función Pública y de Acceso a la Información de la Administración del Estado.

SANTIAGO, 18 de octubre de 2022.

DE : ALEJANDRO DÍAZ LETELIER
DIRECTOR GENERAL
CORPORACIÓN DE ASISTENCIA JUDICIAL
DE LA REGIÓN METROPOLITANA

A : SEÑORA
MARÍA ISABEL CASTRO MORAGA

Junto con saludar, me dirijo a usted, en relación a su solicitud de información N° AK008T0000906, en virtud de la ley N° 20.285 de Transparencia de la Función Pública y de Acceso a la Información de la Administración del Estado, mediante la cual solicita lo siguiente: "PAUTA DE CUMPLIMIENTO DE METAS DE GESTIÓN Corporaciones de Asistencia Judicial de los años 2018-2019-2020-2021-2022."

Al respecto, es dable indicar que el Departamento de Planificación y Control de Gestión envió la información, la que se acompaña al presente oficio.

Por último, el presente oficio se enviará a su correo electrónico, designado por usted para estos efectos, a través del sistema de información.

Saluda atentamente a usted.


ALEJANDRO DÍAZ LETELIER
DIRECTOR GENERAL
CORPORACIÓN DE ASISTENCIA JUDICIAL R. M.



FRO
Distribución:
Destinatario
Departamento Jurídico
Archivo DG

Anexo 5: Oficio N° 362/2022 Respuesta a solicitud de Información (Resultados Estadísticos de los Indicadores de Gestión SIG años 2018-2019-2020-2021-2022)



OFICIO N° 362/2022

ANT.: Solicitud de Información de fecha 20 de septiembre de 2022, de doña María Isabel Castro Moraga, N° [AK008T0000907](#).

MAT.: Respuesta a la solicitud de información que indica, en virtud de la ley N° 20.285 de Transparencia de la Función Pública y de Acceso a la Información de la Administración del Estado.

SANTIAGO, 18 de octubre de 2022.

DE : ALEJANDRO DÍAZ LETELIER
DIRECTOR GENERAL
CORPORACIÓN DE ASISTENCIA JUDICIAL
DE LA REGIÓN METROPOLITANA

A : SEÑORA
MARÍA ISABEL CASTRO MORAGA

Junto con saludar, me dirijo a usted, en relación a su solicitud de información N° AK008T0000907, en virtud de la ley N° 20.285 de Transparencia de la Función Pública y de Acceso a la Información de la Administración del Estado, mediante la cual solicita lo siguiente: "Resultados Estadísticos de los Indicadores de Gestión (SIG) en el contexto de las Metas Institucionales de las Corporaciones de Asistencia Judicial años 2018- 2019-2020-2021-2022."

Al respecto, es dable indicar que el Departamento de Planificación y Control de Gestión envió la información, la que se acompaña al presente oficio.

Por último, el presente oficio se enviará a su correo electrónico, designado por usted para estos efectos, a través del sistema de información.

Saluda atentamente a usted.


ALEJANDRO DÍAZ LETELIER
DIRECTOR GENERAL
CORPORACIÓN DE ASISTENCIA JUDICIAL R. M.



FRO
Distribución:
Destinatario
Departamento Jurídico
Archivo DG