



FACULTAD DE
GOBIERNO
UNIVERSIDAD DE CHILE

ACTIVIDAD FORMATIVA EQUIVALENTE A TESIS
Para optar al grado de Magíster en Gobierno y Gerencia Pública

TÍTULO

TELETRABAJO

“Caso de Estudio Departamento Jurídico de la Corporación Administrativa del Poder Judicial”

Autor

Yessenia Sollange Calderón Mora

Profesor Guía

José Viacava Gatica

UNIVERSIDAD DE CHILE

Programa de Magíster en Gobierno y Gerencia Pública

2023

CONTENIDOS

RESUMEN DEL TRABAJO	3
ABSTRACT	3
PALABRAS CLAVES	4
INTRODUCCIÓN	5
1 MARCO TEÓRICO	9
1.1 MODERNIZACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN	9
1.2 GESTIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS A PARTIR DEL TELETRABAJO	11
1.3 INNOVACIÓN EN EL ESTADO – EL TELETRABAJO	14
2 DISEÑO METODOLÓGICO	19
2.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	19
2.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	21
2.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	21
2.3.1. <i>Objetivo general</i>	21
2.3.2. <i>Objetivos específicos</i>	21
2.4 IDENTIFICACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TIPO DE INVESTIGACIÓN	21
2.5 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	23
2.6 MÉTODO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	23
2.7 VARIABLES	23
2.8 PROPOSICIÓN DE INDICADORES	25
2.9 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	26
2.10 TÉCNICAS DE ANÁLISIS	27
3 CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN	29
3.1 PRESUPUESTO	33
3.2 PERSONAL	35
3.3 DEPARTAMENTO JURÍDICO	36
4 ANÁLISIS DE RESULTADOS	40
4.1 GESTIÓN DIRECTIVA	40
4.2 GESTIÓN DE DESEMPEÑO	43
4.3 GESTIÓN DE PROCESOS	47
5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	54
6 BIBLIOGRAFÍA	58
7 ANEXOS	61

ÍNDICE DE TABLAS, FIGURAS Y GRÁFICOS

Tabla 1 – Indicadores	25
Tabla 2 – Años efectivos en el cargo	41
Tabla 3 – Indicadores Metas de Desempeño Colectivo	45
Tabla 4 – Capacitaciones.....	46
Tabla 5 – Capacitaciones efectuadas 2019 – 2021	46
Tabla 6 – Presupuesto Departamento Juridico	49
Tabla 7 – Presupuesto CAPJ	50
Tabla 8 – Productos Departamento Juridico	51
Ilustración 1 - Organigrama de la Corporación Administrativa del Poder Judicial	30
Ilustración 2 – Presupuesto Poder Judicial - CAPJ	34
Ilustración 3 – Dotación de Personal por tipo de Unidad y rango de años	35
Ilustración 4 – Dotación de Personal por sexo, antigüedad y promedio de edad.....	35
Ilustración 5 – Dotación de Personal por edad en jurisdicción, por jurisdicción y grado.....	36
Ilustración 6 – Organigrama Departamento Jurídico	36
Ilustración 7 – Interacción final de indicadores	53

Resumen del trabajo

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la ejecución del Modelo de trabajo en “teletrabajo” de la Organización Internacional del Trabajo OIT, mediante el desempeño, control y supervisión en las áreas de capacitación, presupuesto y control de gestión del Departamento Jurídico de la Corporación Administrativa del Poder Judicial, para lo cual se realizó una comparación de los años 2019 en que la modalidad de trabajo era 100% presencial y el año 2021 en que la modalidad de trabajo era mayoritariamente remota. Para realizar este estudio se revisaron teorías de diferentes actores, con el objetivo de plasmar una descripción de los indicadores trabajados, en este caso gestión directiva, gestión de desempeño y gestión de procesos, y con esta información llevarlos a la realidad actual de la administración pública mediante diferentes visiones. Se espera que la información presentada permita vislumbrar una posible implementación de este nuevo modelo de trabajo en teletrabajo y tratar, dentro de lo posible, insertar en la cultura del servicio público esta modalidad de trabajo como una realidad y no como un beneficio especial.

Abstract

The objective of this investigation is to analyze the implementation of the “home working” model, of the International Labor Organization (ILO), through the performance, control and supervision of the work training, budget and management areas, of the Legal Department of the Administrative Corporation, part of the judiciary branch of Chile. For that purpose, a comparison was made between the years 2019, in which the work model was 100% face-to-face, and the year 2021, in which the work model changed to mostly remote. To carry out this study, the theories of different actors were studied, with the intention of capturing a description of the work indicators -

in this particular case - public directors management, performance management and proceedings management, and with that information, bring them to the current public administration reality, taking into account different visions analyzed. It is expected that the information presented will allow us to perceive the current execution of this new work model, and try, if it is possible, to introduce it into the public service culture as a reality and not as a special benefit.

Palabras Claves

Teletrabajo, Gestión directiva, Gestión de procesos, Gestión de resultados, Modernización del Estado, Innovación, Flexibilidad, Presupuesto, Capacitación.

Introducción

Como consecuencia de la pandemia Covid-19 y las restricciones de movilidad impuestas, en el año 2020 el teletrabajo se instaló de manera generalizada en los servicios públicos, y los funcionarios debieron ajustar su vida a esta nueva modalidad de trabajo y sus exigencias, con el fin de garantizar la continuidad de la prestación de los servicios. El sector público no se encontraba preparado para instalar esta nueva modalidad de manera inmediata, era un desafío de gran envergadura, el cual presentaba pequeños bosquejos de cómo proceder.

En ese contexto, una de las instituciones pioneras en el estudio en este ámbito fue el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI) – 2017, el cual ya se encontraba trabajando en planes pilotos en la materia, destacando su política de teletrabajo en normativas puntuales y transitorias la que contempla modalidades híbridas, es decir días en teletrabajo y oficina en una semana, con frecuencias de 4x1, 3x2, 2x3 o 1x4. ¹En este caso, la gestión del desempeño y en particular la existencia de indicadores individuales de productividad fueron factores facilitadores para implementar el teletrabajo en la institución. Así mismo, ² la OIT plantea que los sistemas de control del desempeño deben ser capaces de mostrar el progreso, pero al mismo tiempo no deben generar una excesiva carga de trabajo en el reporte. Los sistemas deben permitir la flexibilidad y autonomía de los teletrabajadores (ILO, 2020, p. 50).

Al comenzar a indagar sobre el teletrabajo en Chile se advierte que es un método de reciente implementación y es por este motivo que simultáneamente se están desarrollando muchas investigaciones en diferentes ámbitos del tema, como por ejemplo: coordinación de vida familiar, personal y profesional; efectos en las mujeres que realizan teletrabajo; desafíos de los servicios

¹ Proyecto de Colaboración OIT-INAPI Informe Final de Consultoría (Marzo 2021). Teletrabajo; Modelo, Manual y Recomendaciones de Política para INAPI.

² Proyecto de Colaboración OIT-INAPI Informe Final de Consultoría (Marzo 2021). Teletrabajo; Modelo, Manual y Recomendaciones de Política para INAPI.

públicos en seguridad laboral, etc. *En razón de lo anterior, surge la necesidad de analizar el área de control de gestión y la productividad.* La literatura tiende a sugerir un enfoque orientado hacia los resultados finales más que al control detallado de la producción, es decir centrarse en coordinar más que controlar a los funcionarios. Hoy en día se presenta a las jefaturas el gran desafío de ponderar entre el control del cumplimiento de funciones con flexibilidad, por ello es que se ha señalado que “el éxito o el fracaso del teletrabajo es producto del desempeño individual como de la competencia de las jefaturas para hacer uso de esta nueva manera de trabajar en el contexto apropiado” (Messenger, 2019, p. 23), pero a la vez hay que tener muy claro que no todas las tareas son abordables de manera remota, el teletrabajo requiere que los trabajadores tengan ciertas capacidades y características para poder trabajar con poca o, incluso, sin supervisión directa (Wojcak et al., 2016).

En el caso de la Corporación Administrativa del Poder Judicial (CAPJ en adelante), ésta se encontraba en blanco, de un momento a otro debió trabajar contra reloj para poder implementar sistemas que dieran cumplimiento a la necesidad de acceso a la justicia de los ciudadanos. Ninguna institución imaginó el aumento de solicitudes de liquidación por deudas en pensiones de alimentos, retención del 10% de los fondos de pensiones, despidos injustificados, incumplimientos de contratos, etc. Esto implicó una sobre carga laboral en los funcionarios del Poder Judicial, lo que repercutió muy fuertemente en la necesidad de adaptación. El ³Centro de Investigación Periodística (Vargas, 2020, p. 1), indicó que la crisis generada por el Covid-19 puso duramente a prueba la capacidad institucional del país para adaptar el Derecho a nuevas realidades. En la actualidad, el teletrabajo desarrollado por la Corporación Administrativa del Poder Judicial se rige por los Autos Acordados N° 41 y N° 53, ambos del año 2020 de la Corte Suprema de Justicia de Chile y,

³ Ernesto Vargas Weil (2020). *El impacto de la crisis del Covid-19 en el derecho chileno: un drama en tres actos.*

adicionalmente en el Plan Estratégico del Poder Judicial 2021 – 2025 existe un ítem sobre flexibilidad en teletrabajo aunque de una forma muy escasa a pesar de la trascendencia de este tema.

Teniendo en cuenta lo que antecede, se hace necesario entender el significado del teletrabajo. Para esta investigación nos basaremos en las siguientes definiciones: la Organización Internacional del Trabajo señala que es “Una forma de trabajo en la cual: a) el mismo se realiza en una ubicación alejada de una oficina central o instalaciones de producción, separando así al trabajador del contacto personal con colegas de trabajo que estén en esa oficina, y b) la nueva tecnología hace posible esta separación facilitando la comunicación”. Asimismo Salazar, 2007 indica que “Se entiende como una forma flexible de organización del trabajo que consiste en el desempeño de este fuera de su espacio habitual, durante una parte importante de su horario laboral, pudiendo realizarse a tiempo parcial o completo. Engloba una amplia gama de actividades y requiere el uso frecuente de Tics para el contacto entre el trabajador y la institución. Pudiendo ser realizado por cualquier persona, independiente de su género, edad y condición física”.

Por consiguiente se hace evidente que el teletrabajo se encuentra instalado en la idiosincrasia del servicio público a pesar de las dificultades que se presentaron en su origen. Ello debido a que esta nueva modalidad comenzó desde una perspectiva positiva de colaboración, la cual se fue perdiendo, y apareciendo la falta de empatía por los horarios extensos, conexión inadecuada, sobre carga laboral y la conciliación de la vida familiar y laboral. En muchos casos, además, se agregó la multiplicidad de roles - perspectiva de género - y en resumen nació la percepción que el teletrabajo es menos productivo.

Para finalizar, se debe tener claridad que las implicancias del modelo de trabajo “teletrabajo” en los asuntos de la Corporación Administrativa del Poder Judicial presentan ventajas y desventajas

en la capacidad administrativa y de los equipos, y que estas situaciones seguirán apareciendo, debido a que esta nueva forma de trabajar es un modelo que se encuentra en desarrollo presentándose como una oportunidad de mejora para la gestión administrativa.

1 Marco Teórico

1.1 Modernización en la administración

⁴ Frederickson menciona que existe un compromiso con la igualdad social y éste no solo incluye la búsqueda del cambio, sino también los intentos de encontrar formas organizativas y políticas que muestren capacidad y flexibilidad continua. Propone formas burocráticas organizativas modificadas, descentralizadas, con mayor sensibilidad, desarrollo de las organizaciones, confrontación, participación del cliente; estas nuevas formas buscan influir en las políticas públicas mejorando la calidad de vida de los miembros de la sociedad. Para ello, esta teoría de la organización y la nueva administración pública se construye a través de cuatro procesos, de los cuales los más relevantes para gestionar una adecuada estrategia son el proceso de intercambio de límites y el proceso socioemocional. El objetivo de estos procesos es lograr organizaciones internas innovadoras, flexibles, y con mayor igualdad en la base normativa de la Administración Pública. El Estado cumple una función para la sociedad, pero también para sí mismo, debe proteger sus intereses, en este punto se instala la idea que el burócrata debe prepararse para ser burócrata, porque se necesitan personas preparadas que tenga racionalidad de acción orientadas con fines del Estado, además de la función pública. El burócrata debe defender los límites del Estado y es ahí donde aparece la dicotomía entre política y administración.

⁵ Frederickson sugiere reformas de modernización en la Administración Pública, a través de diferentes enfoques institucionales para enfrentar problemas sociales y esto se refleja en que intenta dar importancia a la no neutralidad, se compromete con la igualdad social, busca influir y ejecutar medidas de políticas que mejoren la calidad de vida, en definitiva, hacer más eficiente la figura del Estado. Plantea adaptar un modelo de gerencia privada que busca la competitividad del servicio y

⁴ Frederickson H. (s.f.) XXXII Hacia una Nueva Administración Pública.

⁵ Frederickson H. (s.f.) XXXII Hacia una Nueva Administración Pública.

se centre en encontrar líderes que sean conscientes del rol que cumplen en la institución, basados en las necesidades de igualdad social.

En razón de lo anterior, el valor público presenta un papel fundamental en la Administración, así mismo lo señala la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2014) la que establece que el valor público se refiere a diversos beneficios para la sociedad que pueden variar según la perspectiva o los actores, es decir, busca satisfacer los intereses y las necesidades de la ciudadanía. Al centrar la función pública en las aspiraciones y percepciones de las personas, ello obliga al sector público al cumplimiento de una tarea compleja, por cuanto requiere organizar y gestionar las instituciones para lograr ese objetivo, haciendo un uso eficiente y eficaz de las potestades de la autoridad y de los recursos económicos.

Al hablar de la Nueva Gestión Pública (NGP) nos referimos a nuevas ideas sobre cómo administrar o gestionar las instituciones públicas, mejorar la gestión en su implementación y potenciales costos, adecuando estas prácticas a la nueva realidad social, económica y cultural.

Se busca un Estado más eficiente y cercano a las necesidades de los ciudadanos. Un impacto importante de la NGP se produce en el marco ético de los funcionarios. El proceso de modernización del Estado comenzó en el año 1990 con el Plan Estratégico de Modernización en la Gestión Pública, el que pretendía mejorar la planificación, los mecanismos de control y medición de las instituciones, creándose a ese efecto la Alta Dirección Pública.

En definitiva, se trata de dar prioridad al valor público para satisfacer necesidades de la ciudadanía, ir organizando el sistema administrativo para resolver problemas públicos a costos razonables e investigar cuál es el enfoque que mejor se ajusta a cada sociedad, liberar de ataduras y controles, sin caer en corrupción.

1.2 Gestión y desarrollo de personas a partir del teletrabajo

La pandemia Covid-19 ha demandado un gran esfuerzo a los equipos de trabajo de todos los servicios públicos y, especialmente, a la gestión y desarrollo de personas. Los funcionarios, al ser el pilar fundamental de toda institución, supieron dar continuidad operativa al servicio, atendiendo las necesidades públicas de manera permanente. Un cambio estructural que venía dándose desde el año 2017 a pequeña escala con INAPI se aceleró de un momento a otro de la mano de la tecnología, reinventándose, improvisando y sorteando la falta de planificación, es decir con condiciones insuficientes. Según el informe de políticas “Abordar los desafíos del trabajo remoto e híbrido en las organizaciones públicas” del Laboratorio de Personas en el Gobierno, indica que ⁶ los funcionarios chilenos reportaron problemas tecnológicos, falta de interacción humana y la desconexión de sus equipos. Además, reconocieron la necesidad de más o mejores formas de socializar dentro y entre equipos y también experimentaron límites borrosos entre el trabajo y el tiempo libre. Así mismo se refleja con mayor detalle en la encuesta “Teletrabajo y pandemia: La mirada de ejecutivos y trabajadores en Chile” de People and Organization – PwC Chile, la que señala que los principales factores para hacer más productivas las funciones en teletrabajo desde la perspectiva del trabajador son: i.- mayor flexibilidad en el trabajo, ii.- mejor experiencia móvil para aplicaciones de trabajo y datos, iii.- mayor flexibilidad en la utilización de tiempo libre, iv.- ayuda para la gestión de la carga de trabajo, v.- mejor hardware / equipo (por ejemplo: notebook, monitor, impresora, silla) y vi.- reglas claras que establezcan los tiempos en que las personas deben estar disponibles. Del mismo modo el Estudio “La percepción de los y las trabajadoras del Teletrabajo en Chile 2020” de la Federación de Trabajadores de Call Center de Chile, La Central Unitaria de

⁶ Arcain P. Fuenzalida J. Gómez M. y Locco P. (2022) - Laboratorio de Personas en el Gobierno - Informe de políticas - Abordar los desafíos del trabajo remoto e híbrido en las organizaciones públicas

Trabajadores y la Organización Internacional del Trabajo hace hincapié en las necesidades y dificultades para los trabajadores en la implementación de la Ley N° 21.220 o Ley de Teletrabajo en Chile, esto debido al lento e inadecuado proceso de implementación. Es importante hacer una distinción conceptual en la definición legal de Trabajo a distancia y teletrabajo. La Biblioteca del Congreso Nacional de Chile señala que ⁷es trabajo a distancia aquel en el que el trabajador presta sus servicios, total o parcialmente, desde su domicilio u otro lugar o lugares distintos de los establecimientos, instalaciones o faenas de la empresa. Se denomina teletrabajo si los servicios son prestados mediante la utilización de medios tecnológicos, informáticos o de telecomunicaciones o si tales servicios deben reportarse mediante esos medios.

La percepción general de este modelo es que el teletrabajo se caracteriza por la improvisación, falta de preparación, falta de capacitación, retroceso en los derechos laborales, -horario jornada laboral- falta de fiscalización de los organismos públicos, cambio en condiciones laborales -pérdida de bonos o disminución de renta-, afectación al derecho maternal. Adicionalmente podrían darse situaciones relativas al pago de costos de insumos para el desarrollo del teletrabajo asumidos por el trabajador, desigualdad en el acceso a las tecnologías -zonas rojas-, ausencia de mutualidades encargadas de la prevención de enfermedades y accidentes laborales, débil accionar de los sindicatos, dificultad para conciliar la vida familiar y laboral, falta de espacio y pérdida de la privacidad. Finalmente, en otros ámbitos, acoso, violencia, miedo, presiones y amenazas a trabajadores, -todas circunstancias concomitantes temores derivados de la pandemia, circunstancias políticas o perder el trabajo por no adherir a esta nueva modalidad de trabajo-.

Lo que se inició con una mirada positiva de colaboración fue perdiéndose rápidamente, y apareciendo la falta de empatía. Los trabajadores no presentaron resistencia a esta nueva forma de

⁷ <https://www.bcn.cl/portal/leyfacil/recurso/trabajo-a-distancia-y-teletrabajo>

trabajo, lo que pudo deberse a factores como el COVID -19, las cuarentenas, el toque de queda etc., y en la vereda del frente comenzaron a aparecer horarios extensos, conexión inadecuada, sobre carga laboral y las dificultades para conciliar la vida familiar y laboral así como la multiplicidad de roles especialmente desde la perspectiva de género.

En razón de lo anterior, el teletrabajo presenta ventajas y desventajas, lo importante es tener claridad que seguirán apareciendo estas situaciones, debido a que esta nueva forma de trabajar es un modelo que se encuentra en desarrollo, es por esto que se requiere un cambio de mentalidad, flexibilidad, llegar a acuerdos tanto en el área laboral como familiar, lograr una coordinación y colaboración entre los diferentes actores en base a una orientación clara, oportuna y precisa desde la institución, mediante una revisión y transformación del sistema de trabajo.

La modalidad del teletrabajo vino para quedarse, es por esto que es necesario comenzar a evaluar y realizar cambios. Empezar por adoptar las siguientes medidas: i.- asumir los costos del teletrabajo por parte del empleador, ii.- evitar los horarios extensos y regular los tiempos de desconexión, iii.- preocupación por la salud laboral de los y las trabajadoras en teletrabajo, iv.- disminuir riesgos psicosociales, v.- desarrollo legislativo, vi.- fiscalización y sanción de los organismos encargados, vii.- reconocimiento, viii.- mejorar las condiciones y soporte tecnológico, ix.- corregir las desigualdades de conectividad en diversas zonas del país y prohibir las zonas rojas, x.- capacitar, xi.- digitalizar los procesos, xii.- fortalecer el rol de los sindicatos, y xiii.- promover convenios internacionales sobre teletrabajo.

Por lo tanto, esta nueva forma de trabajar nos ofrece excelentes oportunidades para conseguir funcionarios integrados, motivados e innovadores que contribuyan a la institución, pero para lograrlo se debe replantear la gestión institucional.

1.3 Innovación en el Estado – El teletrabajo

En el contexto de la evolución tecnológica impulsada por la sociedad de la información y el conocimiento, el teletrabajo se presenta como un gran hito. En la actualidad esta modalidad se encuentra en un proceso de moldeamiento, que presenta desafíos relacionales y de equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal. Lo fundamental para abordar este desafío es analizar el marco normativo, las políticas públicas y las prácticas de gestión. Cabe señalar que el Laboratorio de Gobierno fue la primera institución que dio indicios prácticos en este ámbito a través de la Guía de trabajo a distancia, documento que se elaboró con el fin de potenciar este modelo de trabajo y, a la vez, permitir la continuidad operativa de los servicios.

El teletrabajo en Chile se implementó a iniciativa del Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI) el año 2017. Luego, otras organizaciones públicas iniciaron también este proceso: el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO), la Dirección de Compras y Contratación Pública (Chile - Compra), la Contraloría General de la República (CGR) y la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC).

El teletrabajo representa una modalidad laboral mucho más elaborada que el trabajo remoto excepcional, el que ha tenido cabida en nuestro país los últimos años y presenta una serie de beneficios. Entre ellos, atraer y retener talento, aportar a una mejor conciliación entre la vida personal, familiar y laboral de funcionarios y mejorar la satisfacción laboral. Pero a la vez presenta grandes desafíos para las organizaciones, como el desarrollo de un liderazgo efectivo, sistemas de gestión del desempeño, la equidad y la no profundización de los estereotipos de género, el uso intensivo de herramientas tecnológicas (alfabetización digital), optimización del tiempo, cuidado de la salud laboral, entre otros ámbitos.

En esta investigación se empleará la definición del teletrabajo según la Organización Internacional del Trabajo que la describe como “Una forma de trabajo en la cual: a) el mismo se realiza en una

ubicación alejada de una oficina central o instalaciones de producción, separando así al trabajador del contacto personal con colegas de trabajo que estén en esa oficina, y b) la nueva tecnología hace posible esta separación facilitando la comunicación”. Asimismo, Salazar, 2007 indica que el teletrabajo “Se entiende como una forma flexible de organización del trabajo que consiste en el desempeño de esté fuera de su espacio habitual, durante una parte importante de su horario laboral, pudiendo realizarse a tiempo parcial o completo. Engloba una amplia gama de actividades y requiere el uso frecuente de Tics para el contacto entre el trabajador y la institución. Pudiendo ser realizado por cualquier persona, independiente de su género, edad y condición física”. En razón de lo anterior, conceptualizaremos tres pilares fundamentales en esta investigación: control de gestión, presupuesto y capacitación.

⁸ Waisbluth en su libro “Introducción a la Gestión Pública – Un Estado al servicio de la ciudadanía” (2021, p. 201) indica que el control de gestión es un proceso de conducción, estructurado y orientado cuantitativamente, destinado a guiar la institución de acuerdo a direcciones estratégicas ya definidas, con el fin de maximizar el valor público y asegurar que la institución se oriente en forma sostenida en esa dirección, de manera íntegra.

⁹ Por otro lado mediante el Decreto con Fuerza de Ley N° 29 que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.834, Sobre Estatuto Administrativo, en su Título II de la Carrera Funcionaria - párrafo 3° de la Capacitación, artículo 26, señala que se entenderá por capacitación el conjunto de actividades permanentes, organizadas y sistemáticas destinadas a que los funcionarios desarrollen, complementen, perfeccionen o actualicen los conocimientos y destrezas

⁸ Waisbluth M. (2021) – Introducción a la Gestión Pública – Un Estado al servicio de la ciudadanía.

⁹ Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (2005) – Decreto con Fuerza de Ley 29 – fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18834 Sobre Estatuto administrativo.

necesarios para el eficiente desempeño de sus cargos o aptitudes funcionarias, con el objetivo de transformar y ser una herramienta importante de motivación.

¹⁰ En relación al presupuesto la Guía Ciudadana para el Trabajo Presupuestario y las Notas de docente del Profesor Cornejo (2009, p. 4) lo define como un estado financiero completo del Gobierno, incluyendo gastos, ingresos, déficit o superávit y deuda. El presupuesto es generalmente el principal documento de política económica; indica cómo planea el Gobierno usar los recursos públicos para alcanzar las metas políticas fijadas en un periodo de tiempo. Esto significa que mide, habitualmente para el intervalo de un año, los créditos que como máximo se destinarán a las distintas partidas de gastos, así como las previsiones de recaudación y la estimación de los fondos provenientes de otras fuentes de ingresos.

Dentro de este marco, se hace necesario verificar las experiencias en teletrabajo alrededor del mundo, es por esto que mencionaré las más destacadas que corresponden a Estados Unidos en el año 2017, donde un 36% de sus funcionarios declaraba teletrabajar total o parcialmente; Australia, un 19% de los funcionarios declaraba trabajar fuera de su oficina, mientras que un 47% manifiesta usar políticas laborales flexibles. En América Latina, Colombia lleva la delantera en la implementación del teletrabajo que data del año 2008 tanto para el sector público como el privado.

¹¹Haré hincapié en este último caso. El Libro Blanco, el ABC del teletrabajo en Colombia del Ministerio de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, Ministerio del Trabajo y la Corporación Colombia Digital (2012, p. 14) apunta hacia transformaciones en los entornos globales, hace énfasis en las ventajas de esta modalidad, en la productividad, calidad de vida,

¹⁰ Cornejo M. (2009) – Instituto de Asuntos Públicos – Universidad de Chile - Notas del Docente – El presupuesto del Sector Público.

¹¹ Ministerio de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y Ministerio del Trabajo de la República de Colombia – Libro blanco El ABC del Teletrabajo en Colombia.

inclusión social y reducción de índices de contaminación y destaca las ventajas del teletrabajo, manifestándose mediante una reducción del ausentismo, disminución de costos en plantas físicas, disminución de huella de carbono y aumento de la productividad, pero a la vez dicho país tiene claro que se presentan obstáculos en la implementación, lo más trascendentales son el control, la productividad, los costos, la cultura organizacional y las políticas. Es por esto que se plantea la necesidad de implementar esta nueva forma de trabajo basándose en tres pilares: jurídico, organizacional y tecnológico, los que derivan en cinco etapas: autoevaluación de la organización, planeación del piloto, implementación del piloto, evaluación de resultados y adopción del modelo. Cabe señalar que cada una de estas etapas requiere de pasos a seguir para lograr el objetivo.

El estudio “Teletrabajo en el Estado de Chile: efectos y desafíos para su diseño e implementación” del Centro de Sistemas Públicos (2018, p. 25) plantea situaciones muy parecidas a las comentadas anteriormente sobre las condiciones previas a la ejecución del teletrabajo, en éste se destaca la definición clara de las funciones y métricas de evaluación, compromiso institucional, digitalización de los procesos, desarrollo de habilidades Tics y fortalecimiento de estas herramientas.

Según lo comentado anteriormente se requiere establecer reglas claras para una correcta implementación, las evaluaciones deben realizarse desde el comienzo del plan piloto, la selección de los trabajadores debe ser de forma transparente en igualdad de condiciones, la capacitación resulta indispensable como así mismo los procesos digitalizados e indicadores de medición de productividad.

Por otra parte, dicho estudio plantea recomendaciones para hacer que los funcionarios se sientan parte de este modelo, llevando a cabo instancias informativas y capacitaciones que permitan los siguientes objetivos:

- ¹²Promover expectativas realistas en torno a las posibilidades que brinda el teletrabajo.
- Mantener informados a teletrabajadores de las actividades institucionales.
- Organizar los tiempos y espacios eficazmente.
- Generar capacidades de autonomía y planificación.
- Separar espacios laborales y familiares.
- Evitar una sobredemanda de labores domésticas.
- Promover la flexibilidad y la comunicación para el teletrabajo.

Los países del G-7 plantean una visión muy parecida a las ya descritas, pero enfatizan que la posibilidad del teletrabajo no resulta accesible a todo el mundo, debido a las brechas en la infraestructura digital y en las habilidades digitales de los usuarios. Actualmente, el trabajo a distancia es de hasta un 70% para los administradores y profesionales, pero menos del 10% para los trabajadores agrícolas, forestales y pesqueros calificados, artesanos y comerciantes relacionados. En otras palabras, los trabajadores con niveles de educación más alta son las personas susceptibles de utilizar sin mayor inconveniente esta nueva modalidad. Debido a esto la modalidad del teletrabajo es fácilmente compatible en países del G-7, no así en América Latina o más específicamente en Chile.

Para lograr una mirada hacia una nueva normalidad se deben reducir las brechas digitales, mejorar la accesibilidad a los servicios de calidad, asegurar que los resultados del teletrabajo sean eficiente y ambientalmente sostenibles. Particularmente en Chile debemos partir de una base en que las condiciones sean equitativas para todos los trabajadores.

¹² Roxana Maurizio (2021) - Organización Internacional del Trabajo (OIT) – Nota técnica – Serie Panorama Laboral en América Latina y el Caribe 2021 – “Desafíos y oportunidades del teletrabajo en América Latina y el Caribe.

2 Diseño Metodológico

2.1 Problema de investigación

El mundo cambió de un momento a otro, la pandemia Covid-19 vino para transformar y enseñarnos que todo evoluciona y que debemos estar preparados para los constantes cambios.

En el año 2020 como consecuencia de la pandemia Covid-19 y las restricciones de movilidad impuestas en virtud de ella, ocurrió que el teletrabajo se instaló a gran escala, y los funcionarios públicos no fueron la excepción debiendo ajustar su vida a esta nueva modalidad de trabajo y sus exigencias, todo con miras a garantizar la continuidad de los servicios, en un contexto en que la cultura organizacional hasta ese entonces se caracterizaba por ser completamente burocrática, con sistemas basados en autoridad formal -lo que implica un grado de obediencia-, esferas de competencia (profesionalización y especialización), coordinación y definición de jerarquías, y continuidad a través de reglas y registros.¹³ Este modelo se adaptaba a una realidad muy específica de finales del siglo XIX. La incorporación de las TIC se presenta como una amenaza a la existencia del modelo burocrático en la medida en que tiende a reducir costos. Es decir, se debió transitar desde un modelo weberiano a un sistema de innovación digital -teletrabajo- caso para el cual las organizaciones públicas de nuestro país no estaban preparadas, debido a que existe cierta distancia en relación a los modelos de productividad o de gestión por resultados y mucha desconfianza en la autodisciplina.

En ese contexto, la Corporación Administrativa del Poder Judicial debió trabajar contra reloj para poder implementar sistemas que cumplieran con la necesidad de acceso a la justicia de los ciudadanos. Ninguna institución previó el aumento de solicitudes de liquidación por deudas en pensiones de alimentos, retención del 10% de los fondos de pensiones, despidos injustificados,

¹³ Frederickson H. (s.f.) XXXII Hacía una Nueva Administración Pública.

incumplimientos de contratos, etc. Esto implicó una sobre carga laboral en los funcionarios del Poder Judicial, lo que repercutió muy fuertemente en la necesidad de adaptación. El ¹⁴Centro de Investigación Periodística (Vargas, 2020, p. 1) indicó que la crisis generada por el Covid-19 puso duramente a prueba la capacidad institucional del país para adaptar el Derecho a nuevas realidades. Transcurrido varios años del inicio de la pandemia Covid-19 y de todas las incidencias ocurridas en este tiempo, resulta evidente que el teletrabajo se encuentra instalado en la idiosincrasia del servicio público, pero como lo indiqué a propósito de la Corporación Administrativa del Poder Judicial, este no se encuentra regulado de manera general y permanente, solo existen regulaciones puntuales y de emergencia, como lo es la establecida en el Dictamen N° 3.610 de la Contraloría General de la República de fecha 17 de marzo de 2020 sobre “medidas de gestión que pueden adoptar los órganos de la Administración del Estado a propósito del brote de Covid-19”. Esta regulación se fundamenta, entre otras normas, en el art. 45 del Código Civil sobre el *caso fortuito* y los Auto Acordados N° 41 y N° 53, ambos del año 2020 de la Corte Suprema de Justicia de Chile. En razón de lo anterior, surgen impedimentos e incertidumbres respecto de la supervisión del cumplimiento de las obligaciones funcionarias en el contexto del teletrabajo, como por ejemplo el cumplimiento de la jornada laboral, la que se encuentra establecida en el Estatuto Administrativo, en sus artículos 65 y siguientes, o la verificación de la efectividad y productividad en las funciones realizadas. Es por esto que nace la necesidad de estudiar las posibilidades de incorporar permanentemente esta nueva modalidad de ejercicio laboral de la forma más adecuada posible detectando oportunidades, mejoras e innovaciones en el proceso de implementación.

¹⁴ Ernesto Vargas Weil (2020). *El impacto de la crisis del Covid-19 en el derecho chileno: un drama en tres actos*.

2.2 Pregunta de investigación

¿Cuáles son los factores, brechas y aprendizajes que explican el desempeño del teletrabajo, en las áreas de capacitación, presupuesto y control de gestión del Departamento Jurídico de la Corporación Administrativa del Poder Judicial?

2.3 Objetivos de la investigación

2.3.1. Objetivo general

- I. Analizar la ejecución del teletrabajo de la Organización Internacional del Trabajo, mediante el desempeño, control y supervisión en las áreas de capacitación, presupuesto y control de gestión del Departamento Jurídico de la Corporación Administrativa del Poder Judicial.

2.3.2. Objetivos específicos

- I. Describir los procesos del Departamento Jurídico antes y durante la pandemia en las áreas de capacitación, presupuesto y control de gestión, y establecer en cuáles de ellos se presentan puntos críticos.
- II. Identificar las competencias de los funcionarios del Departamento Jurídico respecto a tecnologías de información.
- III. Examinar los factores que influyen en el teletrabajo.
- IV. Analizar cuáles son los efectos del teletrabajo en la vida laboral de los funcionarios.

2.4 Identificación y justificación del tipo de investigación

El tipo de investigación a utilizar en este caso de estudio será descriptiva con el fin de identificar factores que promuevan o enlentezcan el teletrabajo. En este mismo ámbito, informar cuáles son las características y variables necesarias a utilizar para realizar el análisis respecto a la causa de dicho estudio, para así dar orientación a la problemática de investigación. En otras palabras se presenta una amplitud microsociológica.

Esta investigación tiene un alcance temporal seccional debido a que abordará un periodo acotado de tiempo, se analizará el año 2019 y 2021, además se centrará el análisis en el Departamento Jurídico de la Corporación Administrativa del Poder judicial.

La pandemia Covid-19 nos muestra un antes y un después en el área laboral, uno de los hitos a destacar es que a pesar que el teletrabajo fue instalado por fuerza mayor, se demostró que es una modalidad efectiva, es decir, que en la mayoría de los casos las personas pueden trabajar de forma remota sin inconvenientes. También el teletrabajo ofrece grandes oportunidades, mayor flexibilidad, accesibilidad, cuidado del medio ambiente, etc. Finalmente, se constituye como una herramienta valiosa tanto para la institución como para el funcionario.

Al ser la Corporación Administrativa del Poder Judicial la institución que administra los recursos del Poder Judicial, el teletrabajo podría ser un gran aliado. El impacto económico que dejó esta pandemia, sumado a la ineficiencia que produce en el Poder Judicial la utilización de los recursos económicos es un tema que resulta de gran relevancia. En efecto, esta nueva era nos presenta otra forma de establecer los procesos a nivel institucional, crea la oportunidad para transformar instituciones burocráticas y jerarquizadas, para así lograr instaurar un servicio cercano a la ciudadanía que atienda las necesidades propias de una nueva sociedad más compleja y con mayores estándares de exigencia al Estado. Se hace necesario modernizar el sistema judicial para garantizar la gobernabilidad del sistema político, la integración social y la viabilidad del modelo de desarrollo económico, entendiendo, además, que a través de la modernización de la justicia se contribuye a consolidar el Estado democrático de Derecho.

2.5 Enfoque de la investigación

La presente investigación se focaliza en el Departamento Jurídico de la Corporación Administrativa del Poder Judicial, en los años 2019 y 2021. Se decide analizar este Departamento debido al número acotado de funcionarios y a la centralización de sus funciones.

2.6 Método y diseño de investigación

Esta investigación será descriptiva, plantea un enfoque mixto predominantemente cualitativo, pero igualmente se expondrá en menor medida el ámbito cuantitativo, por cuanto pretende identificar percepciones y porcentajes de efectividad como también acontecimientos de eficiencia en el desarrollo de la función.

La investigación da énfasis a la perspectiva mediante descripciones en contextos particulares, por lo tanto, tendrá una amplitud microsociológica, lo que permite entender la interpretación de los procesos.

Al ser una investigación en la cual predomina el aspecto cualitativo resalta la forma empírica, en otras palabras, estudiar procesos, abrir visiones, transformar instituciones y dar flexibilidad al procedimiento de investigación.

2.7 Variables

La presente investigación se basa en tres pilares: i.- gestión directiva; ii.- gestión de desempeño; y iii.- gestión de procesos. En torno a ellas se exponen las principales conceptualizaciones y perspectivas desde las cuales se abordará la presente investigación.

- Gestión Directiva: ¹⁵Longo (2002, p. 6) “Es un modelo que se basa en una noción de referencia para la práctica de la dirección pública”, sin sugerir que sea un modelo único y excluyente para conceptualizar la práctica de la dirección pública. Es por esto que se busca

¹⁵ Servicio Civil (Nº 3 – Abril 2015) – El Directivo Público hoy contexto, roles y desafíos.

obtener opiniones de agentes claves del proceso e indicadores de medición para un adecuado liderazgo, como lo son por ejemplo, la cantidad de años de función en el cargo o la forma de medir la efectividad de las funciones ejecutadas. El teletrabajo presenta un gran desafío a la gestión directiva, la cual se ve reflejada en la forma de conducir equipos de trabajo a distancia con mayores índices de confianza, cambiando definiciones como el control por el resultado y/o cumplimiento de objetivos. Dicha información fue solicitada a la Corporación Administrativa del Poder Judicial de acuerdo a la Ley N° 20.285 sobre transparencia y acceso a la información pública.

- Gestión de Desempeño: ¹⁶Se hace cargo de la necesidad de influir y orientar al trabajador durante todo el proceso de desarrollo de su trabajo, de esta manera se espera poder moldear y acompañar a los trabajadores para obtener los resultados esperados” (Gil Flores, 2007). Según lo mencionado anteriormente este es el punto clave para el desarrollo de esta nueva forma de trabajar -teletrabajo- al realizar un cambio de paradigma en la gestión directiva, éste repercute directamente en la visión de los funcionarios, nace un compromiso con la institución que se presenta mediante un aumento de la confianza, estabilidad y productividad. En este caso en particular verificaré si ha existido algún cambio en el cumplimiento de los objetivos, específicamente mediante las Metas de Desempeño Colectivo y las Metas de Eficiencia Institucional. Además de corroborar el nivel de capacitación de los funcionarios con miras al teletrabajo. Dicha información fue solicitada a la Corporación Administrativa del Poder Judicial de acuerdo a la Ley N° 20.285 sobre transparencia y acceso a la información pública.

¹⁶ Hurtado M. (2019) - Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión de personas y Dinámica organizacional.

- **Gestión de Procesos:** ¹⁷Procedimiento transversal que cruza de manera horizontal, conectando áreas que funcionalmente son distintas. Los procesos no se orientan por la jerarquía funcional, y esta característica es determinante para entender por qué la gestión de los procesos es tan importante para asegurar la marcha correcta de una institución (Waissbluth, 2021, p. 342). Debido a esto, se identifican como base para el óptimo desarrollo de los procesos, el presupuesto, la gestión y la capacitación. La presente investigación realizará una comparación entre los años 2019 y 2021, con el fin de identificar cambios producidos por la pandemia COVID-19 en las áreas mencionadas. Dicha información fue solicitada a la Corporación Administrativa del Poder Judicial de acuerdo a la Ley N° 20.285 sobre transparencia y acceso a la información pública. Además, se hará una revisión de las Cuentas Públicas de los años 2019 y 2021 de la Corporación Administrativa del Poder Judicial.

2.8 Proposición de indicadores

Tabla 1 – Indicadores

N°	Variable		Indicador		
1	Gestión Directiva	Independiente	Numérica discreta	Número de meses en el cargo	Eficacia / Producto – Calidad
			Categoría Ordinal	Evaluación de desempeño	
2	Gestión de Desempeño	Independiente	Numérica continua	Porcentaje de cumplimiento Metas de Desempeño Colectivo – Depto. Jurídico en relación al porcentaje solicitado por el Auto Acordado 2019 y 2021.	Eficiencia / Producto medio
			Numérica discreta	Número de capacitaciones realizadas por funcionario en los años 2019 y 2021.	
3	Gestión de Procesos	Independiente	Numérica discreta	Presupuesto ejecutado en los años 2019 y 2021 del Departamento Jurídico.	Eficacia/ Producto
			Numérica continua	Porcentaje de tasa de producción en comparación en 2019 y 2021 del Departamento Jurídico.	

¹⁷ Waissbluth M. (2021) – Introducción a la Gestión Pública – Un Estado al servicio de la ciudadanía.

2.9 Técnica de recolección de datos

Al ser una investigación mixta se utilizarán fuentes múltiples. Para el caso cualitativo se considerará la entrevista y la revisión bibliográfica, y respecto del caso cuantitativo, observación y análisis de documentación pública.

En el contexto cualitativo se utilizará la entrevista semiestructurada, en la cual el investigador dispone de una serie de preguntas que -dependiendo de las funciones- podrían ser objeto de modificación. Esta entrevista será realizada a seis agentes calificados en el tema.

Posteriormente se analizará la encuesta realizada por la Corporación Administrativa del Poder Judicial denominada “Análisis de resultado: Encuesta de teletrabajo en periodo extraordinario” con el objetivo de canalizar el punto de vista de los funcionarios de la Corporación Administrativa del Poder Judicial a nivel nacional, es decir identificar factores, brechas o aprendizajes en la implementación del modelo de trabajo -teletrabajo- y que tan cercano es para los funcionarios.

El perfil de los entrevistados se dividirá en dos áreas: funcionarios y académico. En el primer ítem se considerarán empleados que se desempeñen en cargos de jefatura en distintos servicios públicos y que tengan relación con la implementación del teletrabajo en Chile. Entendiéndose por estos¹⁸ “Los cargos de jefatura encargados de un área, subdepartamento o sección, los cuales deben de formular objetivos y entregar lineamientos a su equipo de trabajo siendo responsables de gestionar el desempeño de los funcionarios a su cargo, junto con realizar retroalimentación a estos, identificando fortalezas y oportunidades de mejora, así como transmitiendo los objetivos y metas a desarrollarse en el área de desempeño. También son responsables del cumplimiento de metas de

¹⁸ Poder Judicial - Parte 6 – Bases de concurso Corporación Administrativa del Poder Judicial

gestiones asignadas al área, así como de cumplir con la ejecución oportuna y adecuada del presupuesto asignado”.

En el segundo ítem se presenta a un académico, investigador que se encuentra desempeñando estudios en este ámbito.

Además, se hará una revisión de documentos institucionales que den cuenta de la forma de actuar en relación al caso de estudio y cuerpo normativo en el que se sustenta este proceso, así como en la implementación misma mediante planes o programas. Esta información se obtendrá mediante la página web institucional del Poder Judicial, y la Ley N° 20.285 sobre transparencia y acceso a la información pública.

Dentro de esta documentación se encuentran:

- Legislación sobre la materia (leyes, resoluciones)
- Actas de sesiones del Consejo Superior
- Documentación administrativa y presupuestaria
- Planes y programas sobre la materia
- Informes

En el contexto cuantitativo se analizará la Cuenta Pública de la institución, en relación a la cantidad de procedimientos ejecutados por dicho Departamento, para así verificar el porcentaje de efectividad.

2.10 Técnicas de análisis

En relación al enfoque mixto de esta investigación se intentará realizar una combinación de análisis deductivo e inductivo, dependiendo de cada caso, es decir, existen ámbitos en los cuales será posible estudiar causa y efecto, generalizaciones que conduzcan a la predicción, explicación

y comprensión; pero existirán otros casos en los que se estudiará un contexto limitado, lo que implica una revisión bottom up.

Al presentar estos enfoques, la investigación se centrará en diversos caracteres, se aplicará un proceso combinado, intentando dar flexibilidad al procedimiento y a los actores participantes, pero a la vez limitando el análisis de acuerdo a lo que el investigador considere adecuado.

3 Contexto de la investigación

La Corporación Administrativa del Poder Judicial (CAPJ) nace en virtud de la necesidad de crear una institución que vele por el buen funcionamiento administrativo del Poder Judicial, es por este motivo que luego de fusionar la Oficina de Presupuestos del Poder Judicial y la Junta de Servicios Judiciales se forma dicha Corporación el 10 de marzo del año 1990, quedando regulada en el Título XIV del Código Orgánico de Tribunales, en sus artículos 506 y siguientes.

La CAPJ es una institución al servicio de los tribunales de justicia y su principal función es administrar los recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos del Poder Judicial, facilitando la función jurisdiccional y el acceso de la comunidad a la justicia.¹⁹ La misión de la CAPJ es brindar un servicio de excelencia a los tribunales de justicia, contribuyendo a mejorar la calidad de la justicia y facilitando el acceso de la comunidad a ella, administrando de forma eficiente y transparente los recursos del Poder Judicial.

La visión de la CAPJ es ser una organización técnica, conocida, validada y legitimada por el Poder Judicial y la comunidad, debido a la excelencia de los servicios que presta y que contribuyen a mejorar la calidad y el acceso a la justicia en el país.

En razón de lo anterior la CAPJ centra su actuar en los siguientes valores:

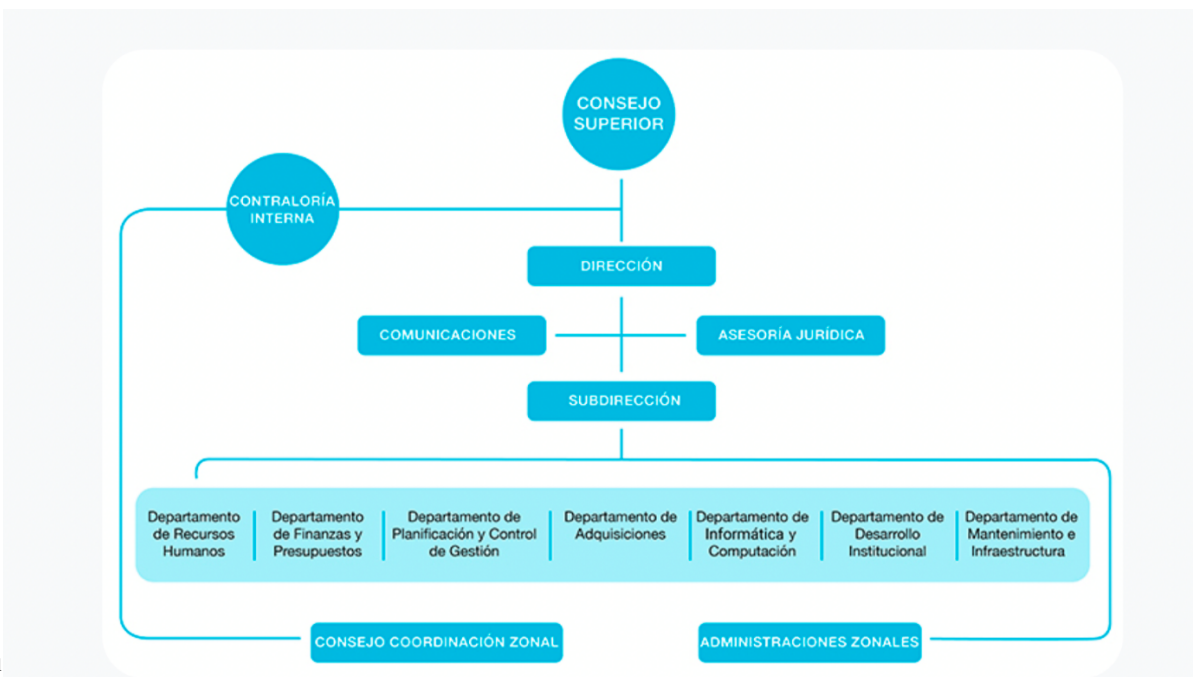
- Respeto por las personas
- Integridad y Transparencia
- Eficiencia
- Gestión orientada a las necesidades del Poder Judicial y la comunidad
- Innovación y sustentabilidad

¹⁹ www.pjud.cl

²⁰La dirección de la Corporación Administrativa del Poder Judicial está a cargo de un Consejo Superior, integrado por el Presidente de la Corte Suprema, quien lo preside y cuatro ministros del máximo tribunal, elegidos por sus pares, por un periodo de dos años.

A nivel central, la administración está liderada por un director y un subdirector y diferentes jefes de departamentos. En regiones, cuenta con 17 administradores zonales, distribuidos en todos los territorios jurisdiccionales del país.

Ilustración 1 - Organigrama de la Corporación Administrativa del Poder Judicial



21

Fuente de origen: Memoria Institucional Poder Judicial 2021

²⁰ www.pjud.cl

²¹ Poder Judicial (2021) – Memoria Institucional 2021.

A continuación se detallan los cargos y funciones correspondientes a cada Departamento:

- ²²Dirección y Subdirección: Asegurar que se cumplan los propósitos, programas y políticas de la CAPJ. Diseñar, proponer e implementar acciones, a través de los distintos departamentos y administraciones zonales, realizando todos los actos y gestiones necesarios para dar fiel cumplimiento y eficacia a los acuerdos del Consejo Superior del Poder Judicial.
- Contralor Interno del Poder Judicial: Diseñar, proponer y poner en marcha políticas, procedimientos y mecanismos de auditoría y detección de riesgos en la administración de los recursos humanos, tecnológicos y financieros del Poder Judicial. Además, dar seguimiento al cumplimiento de estas iniciativas y coordinar los procesos de control y auditoría externa.
- Departamento de Finanzas y Presupuesto: Elaborar el presupuesto del Poder Judicial y de la CAPJ, según las directrices del Consejo Superior y las normas de administración financiera del Estado. Además, velar por la administración, inversión y control de los fondos que la Ley de Presupuesto asigna al Poder Judicial.
- Departamento de Recursos Humanos: Diseñar y desarrollar políticas y procedimientos en materias de reclutamiento y selección, administración de personal, capacitación, salud ocupacional y desarrollo organizacional, entre otros. Además, administrar el presupuesto asignado al personal y el pago de sus respectivas remuneraciones, y controlar el cumplimiento de la normativa legal vigente propia de su área.
- Departamento de Desarrollo Institucional: Asesorar técnicamente a la Corte Suprema, Consejo Superior, Cortes de Apelaciones, Centros de Apoyo y jueces en materias de mejoramiento y optimización de la gestión de los tribunales. Elaborar y difundir estudios

²² www.pjud.cl

sobre desarrollo e innovación, gestión de los tribunales y mediciones de carga de trabajo. Así mismo, poner en marcha y desarrollar indicadores e informes de gestión que permitan optimizar la labor de los juzgados del país.

- Departamento de Planificación y Control de Gestión: Diseñar, presentar, implementar y controlar el Plan Estratégico del Poder Judicial y sus actualizaciones, generando lineamientos y directrices estratégicas que conlleven al logro de los objetivos, generando criterios básicos para la formulación presupuestaria y el control del presupuesto anual. Además, apoyar a la Secretaría Técnica de la Comisión Resolutiva Interinstitucional de Metas de Gestión del Poder Judicial, a la CAPJ, a la Academia Judicial y al Departamento de Bienestar.
- Departamento de Informática: Diseñar, proponer y desarrollar políticas y procedimientos para perfeccionar y mantener las tecnologías, equipamiento tecnológico y soporte que requiere el Poder Judicial y la CAPJ.
- ²³Departamento Jurídico: Asesorar al Presidente del Consejo Superior, Consejo Superior, director, subdirector, jefes (as) de departamentos, administradores (as) zonales de la CAPJ, y administrador del Centro de Justicia de Santiago, en los aspectos legales referidos a acuerdos y operaciones de la institución.
- Departamento de Infraestructura y Mantenimiento: Diseñar, desarrollar, adquirir y mantener los bienes inmuebles destinados al funcionamiento de los tribunales y servicios judiciales.

²³ www.pjud.cl

- Unidad de Comunicaciones: Diseñar, proponer y desarrollar políticas, mecanismos y acciones de comunicaciones para la CAPJ, según los lineamientos definidos por el Consejo Superior.
- Administraciones Zonales (17): Planificar, dirigir, organizar y controlar la gestión administrativa y financiera de su respectiva jurisdicción, cautelando el uso óptimo de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros. Administrar y gestionar con eficiencia, eficacia y transparencia, según las directrices que reciben del nivel central de la CAPJ en todas sus áreas, aplicando las normas legales vigentes y las políticas, procedimientos y normativas aprobadas por el Consejo Superior. Gestionar el uso de los recursos asignados para el desarrollo y funcionamiento de los tribunales de su jurisdicción.
- Administración del Centro de Justicia: Administrar, controlar y gestionar los recursos financieros destinados al Centro de Justicia de Santiago. Interactuar con diversas instituciones, como el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Ministerio de Obras Públicas, Ministerio Público y Defensoría Penal Pública respecto del contrato de concesión. Entregar apoyo a los Tribunales en materias de seguridad y vigilancia de los edificios y salas de audiencia en coordinación con Gendarmería de Chile y un servicio privado de guardias de seguridad.

3.1 Presupuesto

²⁴El presupuesto de la Corporación Administrativa del Poder Judicial se rige por la Ley de Presupuestos para el Sector Público año 2022, Ley N° 21.395 publicada en el diario oficial el 15

²⁴ República de Chile – Ministerio de Hacienda – Dirección de Presupuesto (2022) – Ley de Presupuestos del Sector Público año 2022.

de diciembre de 2021. La CAPJ está definida en la partida N° 03 Poder Judicial – Capítulo N° 03 – Programa N° 1 que consta de Miles de \$ 143.153.643.

Ilustración 2 – Presupuesto Poder Judicial - CAPJ

PODER JUDICIAL
Corporación Administrativa del Poder Judicial
Corporación Administrativa del Poder Judicial (01)

PARTIDA	: 03
CAPÍTULO	: 03
PROGRAMA	: 01

Sub-Título	Ítem Asig.	Denominaciones	Glosa N°	Moneda Nacional Miles de \$
		INGRESOS		143.153.643
06		RENTAS DE LA PROPIEDAD		122.845
	01	Arriendo de Activos No Financieros		122.845
07		INGRESOS DE OPERACIÓN		128.200
	02	Venta de Servicios		128.200
08		OTROS INGRESOS CORRIENTES		5.157.263
	99	Otros		5.157.263
09		APORTE FISCAL		137.490.255
	01	Libre		137.490.255
12		RECUPERACIÓN DE PRÉSTAMOS		255.070
	07	Por Anticipos por Cambio de Residencia		255.070
15		SALDO INICIAL DE CAJA		10
		GASTOS		143.153.643
21		GASTOS EN PERSONAL		18.295.513
22		BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	02	79.341.488
23		PRESTACIONES DE SEGURIDAD SOCIAL		3.049.906
	03	Prestaciones Sociales del Empleador		3.049.906
24		TRANSFERENCIAS CORRIENTES		6.807.557
	01	Al Sector Privado		160.111
	002	Becas Postgrado		160.111
	02	Al Gobierno Central		6.646.715
	001	Programa de Concesiones Ministerio de Justicia		6.646.715
	07	A Organismos Internacionales		731
	001	Organismo Internacional I.A.S.A.J.		313
	002	Asociación Iberoamericana de Tribunales de Justicia Fiscal o Administrativa		418
29		ADQUISICIÓN DE ACTIVOS NO FINANCIEROS		4.768.234
	03	Vehículos		19.546
	05	Máquinas y Equipos		229.680
	06	Equipos Informáticos		1.685.372
	07	Programas Informáticos		2.833.636
31		INICIATIVAS DE INVERSIÓN		30.635.865
	02	Proyectos	03	30.635.865
32		PRÉSTAMOS		255.070
	07	Por Anticipos por Cambio de Residencia		255.070
34		SERVICIO DE LA DEUDA		10
	07	Deuda Flotante		10

3.2 Personal

La dotación de la Corporación Administrativa del Poder Judicial está compuesta por 1.140 funcionarios a nivel nacional, siendo el 99% contratados en calidad jurídica a contrata y un 1% titular.

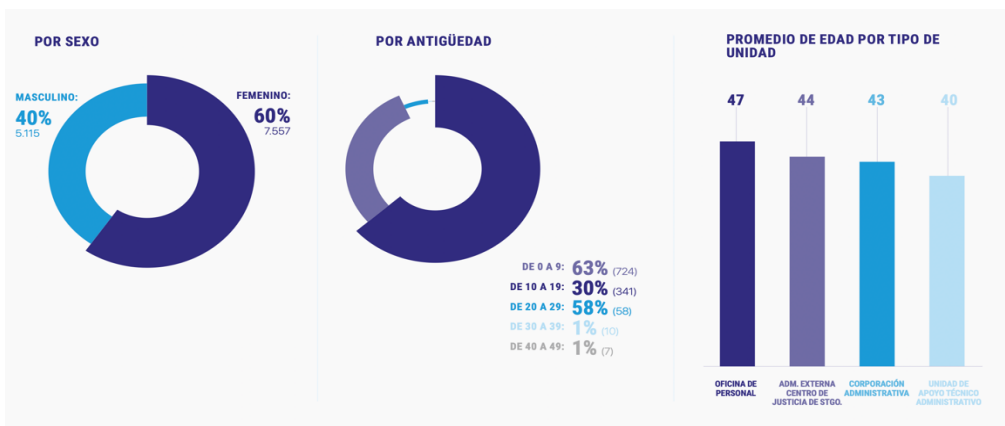
Asimismo, se detalla en los siguientes gráficos la dotación de la CAPJ por unidad, rango de edad, sexo, antigüedad, promedio de edad por tipo de unidad, por jurisdicción, promedio de edad por jurisdicción y por grado.

Ilustración 3 – Dotación de Personal por tipo de Unidad y rango de años



Fuente de origen: Memoria Institucional Poder Judicial 2021

Ilustración 4 – Dotación de Personal por sexo, antigüedad y promedio de edad



Fuente de origen: Memoria Institucional Poder Judicial 2021

Ilustración 5 – Dotación de Personal por edad en jurisdicción, por jurisdicción y grado



Fuente de origen: Memoria Institucional Poder Judicial 2021

3.3 Departamento Jurídico

El Departamento Jurídico está compuesto por 21 funcionarios, 8 mujeres y 13 hombres, todos profesionales contratados en calidad jurídica, contrata, y honorario. Este Departamento está conformado por 1 jefe de Departamento, 1 Subjefe, 1 secretaria, 1 encargada de gestión y 17 abogados.

Ilustración 6 – Organigrama Departamento Jurídico



²⁵ Fuente de origen: Creación propia, realizado respecto a funcionalidad.

La principal función de este Departamento es asesorar al Consejo Superior, al Director, a los Jefes de Departamento y Administradores Zonales, respecto a informes legales, defensa judicial, revisión de procesos licitatorios, elaboración de contratos, instructivos y reglamentos, procedimientos de investigaciones disciplinarias, estudios de títulos, contratos de promesa y compraventa de inmuebles, registro de la calidad jurídica de inmuebles del Poder Judicial, estandarización de instrumentos jurídicos, informes de sociedades y capacitaciones en materias jurídicas.

A continuación se detallan las funciones de cada unidad:

- I. Unidad de Litigios: Defensa judicial de la CAPJ en juicios por demandas ordinarias, reintegros, subcontratación y cualquier otra dispuesta por el Consejo Superior, transacciones e informes de recursos de protección.
- II. Unidad de Contratos: Elaborar contratos y sus respectivas modificaciones; emitir los actos administrativos que tienen su origen en un contrato: resolución de aprobación, término anticipado, liquidación de contrato; revisar estado de las cauciones; y elaborar informes relacionados con la ejecución de los contratos, entre otros.
- III. Unidad de Procesos: Participar en el proceso de contratación, mediante la asesoría jurídica a los encargados de adquisiciones y de unidades requirentes respecto de procesos del nivel central. Igualmente participan en la revisión de resoluciones de llamado a licitación, adjudicación, revocación, declara desierto, grandes compras, tratos directos, regularizaciones, multas, entre otros.
- IV. Unidad de Informes y Normativa: Emitir informes jurídicos o de cualquier índole; participar en la elaboración de convenios interinstitucionales; revisar y sistematizar normativa interna vigente e implementación de trabajo normativo; emitir informe en derecho respecto de cada propuesta de ajuste normativo que se presente al Consejo

Superior, y posterior incorporación en la reglamentación respectiva, verificando publicación y difusión en intranet institucional.

V. Unidad de Investigaciones Disciplinarias: Redactar informes de regularidad y resoluciones asociadas a investigaciones disciplinarias.

VI. Unidad de Inmuebles: Confeccionar escritura pública de promesa, compraventa y arrendamiento, regularizar procedimientos ante el Ministerio de Bienes Nacionales; registro en catastro de inmuebles institucionales; y asesorar al Comité de Búsqueda de Terrenos.

VII. Plan Piloto Apoyo a Administraciones Zonales en procesos de contratación: Fortalecer el apoyo a las Administraciones Zonales, en particular en lo que se refiere a los procesos de contratación de bienes y servicios del subtítulo 22, 29 y 31, con el fin de mejorar los tiempos de respuesta de los procesos de contratación, así como mejorar el contenido de los instrumentos que sirven de base a la misma, anteponiéndose a conflictos que usualmente se generan en la ejecución posterior del contrato.

VIII. Unidad de Transparencia: Coordinar dentro de la institución la correcta aplicación de la Ley N° 20.285 sobre acceso a la información pública.

Por consiguiente, el Departamento Jurídico tiene la particularidad de ser un departamento a nivel nacional centralizado, es decir no existen otras oficinas jurídicas en las administraciones zonales; solo se ha ejecutado un plan piloto de apoyo en la área de compras públicas, dirigido a las Administraciones Zonales de Rancagua, Chillán, Concepción y Talca. Es importante mencionar que este plan piloto nace de la necesidad de gestionar recursos de forma eficiente y eficaz y es, buscando estos objetivos, en el año 2011 la CAPJ se adhiere de forma voluntaria a la utilización del portal Mercado Público, en consonancia con las políticas y lineamientos que ha implementado el Poder Ejecutivo y, a la vez, dando mayor transparencia a la gestión de compras y contrataciones

del Poder Judicial a nivel nacional. El impacto económico que produce en el Poder Judicial la ineficiencia en la utilización de los recursos económicos es un tema que resulta de gran relevancia, es por este motivo que los procesos licitatorios superiores a UTM 5.000 deben ser visados por el Departamento Jurídico, como también otros temas relacionados con normativa, reglamentos, transparencia, inmuebles, contratos, etc. En otras palabras, realiza una función transversal en la institución, lo que hace que la labor de este Departamento sea fundamental para la CAPJ. Cabe señalar que en cuanto a la cantidad de funcionarios, este es el Departamento más pequeño de la institución. En efecto, Contraloría Interna está compuesta por 60 funcionarios, el Departamento de Planificación y Gestión de Control está compuesto por 37 funcionarios, el Departamento de Desarrollo Institucional está compuesto por 56 funcionarios, el Departamento de Informática está compuesto por 88 funcionarios, el Departamento de Recursos Humanos está compuesto por 106 funcionarios, el Departamento de Finanzas y Presupuestos está compuesto por 71 funcionarios y el Departamento de Infraestructura y Mantenimiento está compuesto por 89 funcionarios.

Así mismo, es contradictorio el nivel de responsabilidad con el tamaño del Departamento Jurídico en comparación a otros departamentos o administraciones zonales. En este sentido, el Departamento Jurídico presenta grandes ventajas para ser objeto de estudio en este nuevo modelo de trabajo -teletrabajo-, porque crea la oportunidad de transformar la institución desde una mirada burocrática y jerarquizada a un sistema flexible que atienda las necesidades propias de una nueva sociedad más compleja y de mayores estándares de exigencia al Estado.

4 Análisis de resultados

En este capítulo se exponen los hallazgos encontrados en el trabajo de campo, el cual consta de revisión bibliográfica, evidencia entregada por la Corporación Administrativa del Poder Judicial mediante la Ley N° 20.285 sobre acceso a la información pública, y análisis de los elementos identificados en las entrevistas efectuadas en relación a los factores, brechas y aprendizajes que explican los resultados en el desempeño del teletrabajo. En este ámbito específico se realizaron entrevistas abiertas a un académico, a dos cargos de jefatura de la Corporación Administrativa del Poder Judicial y a tres cargos de jefatura del Poder Ejecutivo, procurando generar un ambiente en que el entrevistado se pudiera expresar de forma espontánea, para obtener información veraz, y a la vez identificar si existe algún indicador en común entre los entrevistados en relación a la gestión directiva. Además se efectuó un cuestionario dicotómico que permitió establecer detalles concretos de los entrevistados respecto al indicador estudiado y con esta información realizar un contraste con los parámetros establecidos en el Marco Teórico.

En el siguiente apartado me abocaré a analizar los datos obtenidos en el trabajo de campo descrito anteriormente indagando si la modalidad de trabajo -presencial o teletrabajo- influye en el desempeño de los indicadores, considerando las siguientes tres variables: i.- Gestión directiva, ii.- Gestión de desempeño y iii.- Gestión de procesos.

4.1 Gestión directiva

Al hablar de la Nueva Gestión Pública (NGP) ésta hace referencia a nuevas ideas, cómo administrar o gestionar las instituciones públicas, mejorando la gestión en su implementación y potenciales costos, adecuando estas prácticas a la nueva realidad social, económica y cultural, es decir plantea el liderazgo como un pilar fundamental para formar un Estado eficiente y cercano, es con este objetivo que se creó la Alta Dirección Pública del Servicio Civil, la cual presenta

lineamientos claros en relación a los cargos directivos y puntualiza que ²⁶ “Los nombramientos tendrán una duración de tres años. La autoridad competente podrá renovarlos fundadamente, hasta dos veces por igual plazo, teniendo en consideración las evaluaciones disponibles del alto directivo, especialmente aquellas relativas al cumplimiento de los convenios de desempeño suscritos” (Art. 57, Ley 19.882).

A continuación, se detalla la antigüedad de los cargos directivos en la Corporación Administrativa del Poder Judicial, como se visualiza los años efectivos en el cargo sobre pasan la duración recomendada por el Servicio Civil.

Tabla 2 – Años efectivos en el cargo

Cargos Directivos	Año de ingreso	Nº años efectivos en el cargo
Director	2015	7
Subdirector	2015	7
Jefe Depto. de Finanzas y Presupuestos	2015	7
Jefe Depto. de Informática y Computación	2000	22
Jefe Depto. de Recursos Humanos	2004	18
Jefe Depto. de Planificación y Control de Gestión	2009	13
Jefe Depto. Jurídico	2014	8
Jefe Depto. Infraestructura y Mantenimiento	2017	5
Jefe Depto. Desarrollo Institucional	2015	7
Contralor interno	2022	1

Fuente de origen: Elaboración propia.

La OCDE indica que el ²⁷liderazgo, incorpora dos objetivos amplios: primero, garantizar que las personas designadas para los puestos de liderazgo posean un perfil de integridad (personas con

²⁶ Servicio Civil (2017) - Protocolo de egreso para altos directivos públicos- 2017 - <https://documentos.serviciocivil.cl/actas/dnsc/documentService/downloadWs?uuid=4e80d62f-4d2b-4036-935d-b80bb1e28894>

²⁷ Organización para la Cooperación y el Desarrollo económico (2020) - Manual de la OCDE sobre Integridad Pública <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/f844080a-es/index.html?itemId=/content/component/f844080a-es#chapter-d1e8435>

altos valores morales que cuenten con las habilidades para promoverlos en tanto directores) y, segundo, apoyarlos en el ejercicio de sus funciones como líderes íntegros.

Fuenzalida (2023) plantea el liderazgo en el teletrabajo desde la capacidad de mantener la regularidad del equipo, es decir, los niveles de desempeño permanecen similares, la cohesión del equipo no se ve afectada, por lo tanto no existen interrupciones significativas al realizar la transición del trabajo presencial al teletrabajo. En este sentido, los cinco cargos directivos entrevistados en el trabajo de campo abordan el liderazgo de una forma muy parecida basándose en la capacidad de motivar a su equipo de trabajo en post de avanzar hacia un objetivo común, abordándola desde una perspectiva adaptativa y situacional. Por su parte Craig (2023) hace hincapié en que el liderazgo puede ser una cualidad o habilidad, la cual puede ser innata, o trabajada.

En relación a lo mencionado la Encuestas Sobre los Desafíos del Covid-19 en el Empleo Público en Chile refleja percepciones positivas en este ámbito: “La mayoría indica que su superior directo se contacta con ellos con la frecuencia necesaria (73%), crea un ambiente laboral positivo en el trabajo remoto (75%), y confía en que su equipo hace el mejor esfuerzo laboral (81%).

En este contexto se hace necesario visualizar importantes desafíos ya que la modalidad de supervisión, comunicación y liderazgo se ve alterada y las prácticas de gestión, motivación, y fomento del compromiso se ven dificultadas en el contexto de una pandemia. Por ello para poder ampliar la visión en este ámbito se realizaron las seis entrevistas ya descritas a personas calificadas, quienes actualmente desempeñan cargos con funciones directivas en distintos ámbitos del sector público, aportando diversidad en el análisis.

En relación con las entrevistas realizadas se puede extraer que, respecto a la medición, Gutiérrez (2023), es quien sobresale en este ámbito, presenta un lineamiento claro mediante el convenio de desempeño de la alta dirección pública. Craig (2023) debe cumplir con los PMG y matriz de riesgo

de la región, responsable de la ejecución presupuestaria y destinación. Vanelli (2023) tiene metas de desempeño e indicadores que reportar permanentemente.

En el caso de la Corporación Administrativa del Poder Judicial, Ponce (2023) Jefe del Departamento de Infraestructura y Mantenimiento señala que existe una medición cuantitativa, la que corresponde a la ejecución del subtítulo 31, y, una medición cualitativa, que es la calidad del trabajo que se entrega a los Ministros Consejeros, al Director o a la autoridad que tome la decisión.

A su vez Maccioni (2023) Jefe del Departamento Jurídico señala que existen metas de desempeño y un plan estratégico.

4.2 Gestión de desempeño

Según ²⁸Waisbluth (2021, p. 10) la gestión de desempeño es un proceso de conducción, estructurado y orientado cuantitativamente, destinado a guiar la institución de acuerdo a direcciones estratégicas ya definidas, con el fin de maximizar el valor público y asegurar que la institución se oriente en forma sostenida en esa dirección, de manera íntegra.

En relación a lo señalado por el autor, en primera instancia se realizó una revisión de la Planificación Estratégica del Poder Judicial 2021 – 2025, para identificar que direcciones estratégicas emanan de éste y como se vincula con la Gestión de desempeño y el teletrabajo. De este análisis se puede señalar que los ejes de la Planificación Estratégica denominados, Gestión de Personas y Modernización hacen hincapié en esta variable, pretendiendo formular e implementar una estrategia de cambio organizacional para asegurar el logro de los desafíos institucionales, también desarrollar y aplicar un plan de optimización de procesos de gestión para incrementar eficacia y eficiencia en el quehacer del Poder Judicial, y establecer y expandir procesos y programas laborales flexibles - teletrabajo -.

²⁸ Waisbluth M. (2021) – Introducción a la Gestión Pública – Un Estado al servicio de la ciudadanía.

Como se pudo observar, el modelo de trabajo teletrabajo es mencionado escuetamente en la Planificación Estratégica del Poder Judicial, y es por este motivo que fue necesario obtener los puntos de vista de nuestros entrevistados. Respecto a la claridad de las necesidades tecnológicas que requieren los funcionarios y su nivel, Fuenzalida (2023) y Graig (2023) indica que no hay una definición clara para este ámbito, los otros cuatro entrevistados concluyen que si se tiene conocimiento de las necesidades en este tema. Así mismo se consultó si los funcionarios cuentan con la posibilidad de hacer uso del equipo ergonómico que el Servicio pone a su disposición en la oficina, y esto depende del Servicio en que se desempeñe. Para concluir todos los entrevistados en cargos directivos comentan que se ofreció toda la flexibilidad y apoyo posible a sus trabajadores en este ámbito.

Desde otro punto de vista el informe de políticas “Abordar los desafíos del trabajo remoto e híbrido en las organizaciones públicas” del Laboratorio de Personas en el Gobierno, indica que ²⁹los funcionarios chilenos reportaron problemas tecnológicos, falta de interacción humana y la desconexión de sus equipos. Además reconocieron la necesidad de más o mejores formas de socializar dentro y entre equipos y también experimentaron límites borrosos entre el trabajo y el tiempo libre.

La gestión de desempeño en esta investigación será analizada mediante las metas de desempeño colectivo (MDC) del Departamento Jurídico, con el fin de verificar el cumplimiento de dichos indicadores, tanto en el año 2019 en que la forma de trabajar era 100% presencial, como en el año 2021 en que la manera de trabajar era 100% teletrabajo. Como detalla la siguiente tabla, podemos

²⁹ Arcain P. Fuenzalida J. Gómez M. y Locco P. (2022) - Laboratorio de Personas en el Gobierno - Informe de políticas - Abordar los desafíos del trabajo remoto e híbrido en las organizaciones públicas

ver que el desempeño efectivo es mayor a la meta propuesta, esto se refleja tanto en el año 2019 como en el año 2021, en todos los indicadores señalados.

Además, se visualiza que el margen de cumplimiento es mayor a lo impuesto, es decir se continúa con la misma metodología para determinar los indicadores constitutivos de metas. Esto se evidencia en que los indicadores de tramitación de resoluciones, cierre de acuerdos de Consejo Superior, informes jurídicos y capacitaciones permanecen presentes el año 2021.

Tabla 3 – Indicadores Metas de Desempeño Colectivo

		Departamento Jurídico			
N°	Indicador	2019		2021	
		Meta	Desempeño	Meta	Desempeño
1	Tramitación de Resoluciones	90 %	95.28%	93%	98.61%
2	Cierre de acuerdos de Consejo Superior	93 %	98.61%	90%	95.28%
3	Evaluaciones Jurídicas	-	-	75%	92.08%
4	Informes jurídicos	75 %	92.08%	85%	100 %
5	Capacitaciones	75 %	100 %	75%	100 %
6	Gestión de riesgo	100 %	100 %	-	-

Fuente de origen: Oficio 8AJ N° 3371 de fecha 12.07.2022

Otra forma de analizar la gestión de desempeño en relación al teletrabajo en esta investigación es el indicador de capacitación que permite verificar si se reflejó algún cambio en relación a la modalidad de trabajo. Conforme al artículo 26 del Decreto con fuerza de Ley N° 29, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.834, sobre Estatuto Administrativo, se entiende por ³⁰Capacitación, al conjunto de actividades permanentes, organizadas y sistemáticas destinadas a que los funcionarios desarrollen, complementen, perfeccionen o actualicen los conocimientos y destrezas necesarios para el eficiente desempeño de sus cargos o aptitudes funcionarias, con el objetivo de transformar y ser una herramienta importante de motivación.

³⁰ Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (2005) – Decreto con Fuerza de Ley 29 – fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18834 Sobre Estatuto administrativo.

Por consiguiente, y como se ilustra en la siguiente tabla, se aprecia una disminución en el número de capacitaciones efectuadas en el año 2021. Esta disminución para el Departamento Jurídico representa un 66,6 % y para la institución un 28,06%, tomando como referencia el número de capacitaciones realizadas el año 2019. Así mismo, se refleja en la Tabla N° 5 que las capacitaciones propuestas para la respectiva unidad no correspondieron a las funciones esenciales del Departamento Jurídico, ni tampoco se avienen con la modalidad de trabajo. Esto se demuestra en el tipo de capacitación: de las cuatro realizadas el año 2021, dos pertenecen a metas de eficiencia institucional.

Tabla 4 – Capacitaciones

Año	Departamento Jurídico	Corporación Administrativa del Poder Judicial
2019	12	139
2021	4	100

Fuente de origen: Oficio 8AJ N° 3371 de fecha 12.07.2022

Tabla 5 – Capacitaciones efectuadas 2019 – 2021

Año	Capacitación
2019	Manejo de planificación de proyectos en la gestión administrativa
	Taller práctico de alegatos orales: litigación ante tribunales orales y tribunales superiores de justicia
	CGU + PLUS
	Outlook
	Comunicación escrita (2)
	Manejo de conflictos
	Innovación
	Control de gestión e indicadores
	Evaluación de proyectos
	Gestión de procesos
	Modelamiento de procesos
2021	Salud ocupacional 2021
	Gestión de riesgos nivel operacional
	Delegación de facultades
	Herramientas de acreditación exitosa

En relación a este tema, nuestros entrevistados presentan puntos de vistas diferentes. Maccioni (2023) y Vanelli (2023) informan que sí se proporcionó la formación necesaria, en cambio Ponce (2023), Gutiérrez (2023) y Craig (2023) indican que falta trabajar en este ámbito.

4.3 Gestión de procesos

El teletrabajo es una modalidad laboral más elaborada que el trabajo remoto excepcional, el que ha tenido cabida en Chile en los últimos años como consecuencia de la pandemia COVID-19. Esta modalidad ya se venía trabajando en otros países como Estados Unidos, en el año 2017 un 36% de sus funcionarios declaraba teletrabajar total o parcialmente. En Australia, un 19% de los funcionarios declaraba trabajar fuera de su oficina, mientras que un 47% manifiesta usar políticas laborales flexibles. En América Latina, Colombia es el pionero, data del año 2008 tanto para el sector público como el privado.

³¹Para el desarrollo de este capítulo se toma como referencia Colombia por ser un país latinoamericano. Colombia apunta hacia transformaciones en los entornos globales, manteniendo una visión clara del proceso y sus obstáculos, siendo los más trascendentales: el control, la productividad, los costos, la cultura organizacional y las políticas.

El estudio “Teletrabajo en el Estado de Chile: efectos y desafíos para su diseño e implementación” del Centro de Sistemas Públicos (2018, p. 25) plantea situaciones muy parecidas a las comentadas anteriormente sobre las condiciones previas a la ejecución del teletrabajo, entre éstas se destacan la definición clara de las funciones y métricas de evaluación, compromiso institucional,

³¹ Ministerio de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y Ministerio del Trabajo de la República de Colombia – Libro blanco El ABC del Teletrabajo en Colombia.

digitalización de los procesos, desarrollo de habilidades Tics y fortalecimiento de estas herramientas.

Así mismo, este estudio plantea recomendaciones para hacer que los funcionarios se sientan parte de este modelo, llevando a cabo instancias informativas y capacitaciones que permitan:

- ³²Promover expectativas realistas en torno a las posibilidades que brinda el teletrabajo.
- Mantener informados a los teletrabajadores de las actividades institucionales.
- Organizar los tiempos y espacios eficazmente.
- Generar capacidades de autonomía y planificación.
- Separar espacios laborales y familiares.
- Evitar una sobredemanda de labores domésticas.
- Promover la flexibilidad y la comunicación para el teletrabajo.

Por consiguiente, para desarrollar esta variable en este caso de estudio analizaré la ejecución presupuestaria del Departamento Jurídico y de la CAPJ mediante las modalidades de trabajo - presencial 2019 y teletrabajo 2021- basándome en la ³³Guía Ciudadana para el Trabajo Presupuestario y las Notas del docente Profesor Cornejo. El presupuesto es generalmente el principal documento de política económica, esto significa que mide, habitualmente para el intervalo de un año, los créditos que como máximo se destinarán a las distintas partidas de gastos, así como las previsiones de recaudación y la estimación de los fondos provenientes de otras fuentes de ingresos.

³² Roxana Maurizio (2021) - Organización Internacional del Trabajo (OIT) – Nota técnica – Serie Panorama Laboral en América Latina y el Caribe 2021 – “ Desafíos y oportunidades del teletrabajo en América Latina y el Caribe.

³³ Cornejo M. (2009) – Instituto de Asuntos Públicos – Universidad de Chile - Notas del Docente – El presupuesto del Sector Público.

En este caso, se detalla el presupuesto ejecutado en el año 2019 y en el año 2021, tanto por el Departamento Jurídico como por la Corporación Administrativa del Poder Judicial.

En el año 2021 hubo un aumento significativo para el Departamento Jurídico en el subtítulo 22, el que corresponde a un 43%, y que comprende los gastos por adquisiciones de bienes de consumo y servicios no personales necesarios para el cumplimiento de las funciones y actividades de los organismos del sector público. De los 12 ítems que componen el subtítulo 22 se debe distinguir aquellos relativos a bienes y otros, a servicios. Los ítems 1 al 4 corresponden a bienes de consumo, los ítems 5 a 11 corresponden a servicios y el ítem 12 es instrumental.

Si se compara el presupuesto vigente con el ejecutado, tanto en los años 2019 y 2021, éstos no presentan mayores diferencias según se verá en la siguiente tabla.

Tabla 6 – Presupuesto Departamento Juridico

Subtítulo	Presupuesto Departamento Jurídico			
	2019		2021	
	Vigente 31.12	Ejecutado 31.12	Vigente 31.12	Ejecutado 31.12
21	426.159.040	426.159.040	501.402.989	501.402.989
22	42.040.408	41.335.019	97.761.843	97.761.843
26	1.300.000	1.300.000	26.000.000	23.803.972
Total	469.499.448	468.794.059	625.164.832	622.968.804

Fuente de origen: Oficio 8AJ N° 3371 de fecha 12.07.2022

Así mismo, se analiza el presupuesto de la Corporación Administrativa del Poder Judicial.

Presupuesto ejecutado en un 98,2% en el año 2019 y un 97,08% en el año 2021.

En cuanto al presupuesto de la institución, el Departamento Jurídico ejecutó el 0,4% en el año 2019 y el 0,88% en el año 2021.

Tabla 7 – Presupuesto CAPJ

Corporación Administrativa del Poder Judicial				
Subtitulo	2019		2021	
	Vigente 31.12	Ejecutado 31.12	Vigente 31.12	Ejecutado 31.12
21	8.491.974.318	8.491.974.318	10.728.816.494	10.678.907.261
22	22.110.795.703	21.767.010.319	21.500.145.129	21.486.457.398
23	5.019.081.000	4.829.488.362	4.682.312.000	4.679.516.210
24	6.170.560.771	6.169.030.352	6.573.951.000	6.569.688.428
26	29.068.829	29.068.829	26.000.000	23.803.972
29	9.189.046.325	9.181.797.535	3.733.912.880	3.588.521.989
31	55.368.603.174	54.093.084.544	21.041.740.756	19.544.205.874
32	3.145.494.074	3.145.494.074	383.775.767	20.751.266
34	6.668.702.431	6.399.164.030	2.606.243.652	2.606.235.265
Total	116.193.326.625	114.106.112.363	71.276.897.678	69.198.087.663

Fuente de origen: Oficio 8AJ N° 3371 de fecha 12.07.2022

También se analizó la producción del Departamento Jurídico en base a la información disponible que entrega la cuenta pública del Poder Judicial, es por esto que se estudiaron los últimos cuatro años con el objetivo de determinar un promedio en los productos elaborados. El resultado fue de un promedio de 1.453 productos por año, por lo tanto al observar el siguiente desglose, se puede concluir que en el año 2021 no se cumple con el promedio requerido. Además, el único proceso que denota una disminución considerable es la aprobación de procesos de contratación con un 48,19%.

Tabla 8 – Productos Departamento Jurídico

Departamento Jurídico					
Nº	Producto	2018	2019	2020	2021
1	Litigios	77	71	127	131
2	Informes	351	381	216	254
3	Convenios	4	12	7	11
4	Reglamentos	-	7	7	3
5	Contratos	277	372	303	330
6	Aprobación de procesos de contratación	584	886	519	427
7	Resoluciones	-	202	84	67
8	Inmuebles	18	08	03	03
9	Investigaciones disciplinarias	-	21	19	28
	Total	1311	1960	1285	1254

Fuente de origen: Oficio 8AJ N° 3371 de fecha 12.07.2022

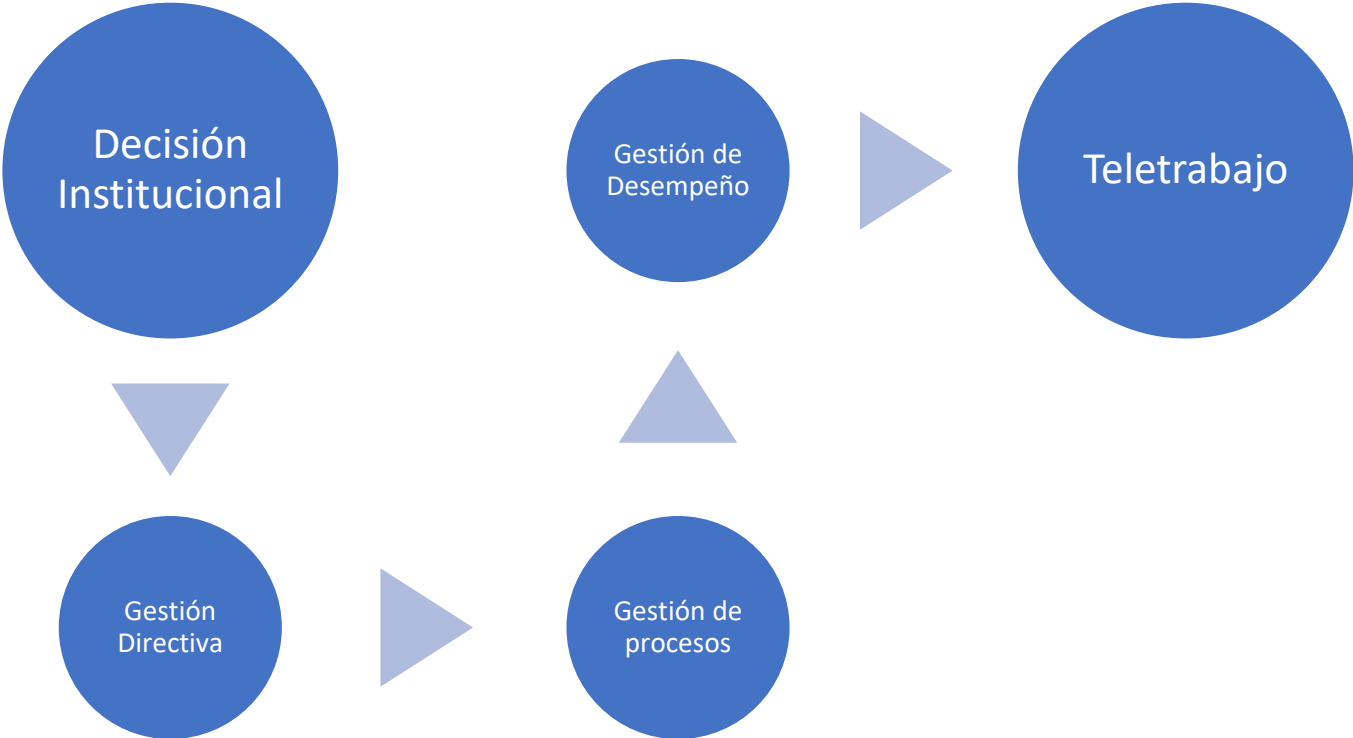
Tratándose del seguimiento o supervisión de las tareas, todos los entrevistados concuerdan en que este indicador varía tanto en el seguimiento, trazabilidad y medición porque la ejecución depende de cada Servicio y de la jefatura que se encuentra a cargo en ese momento. Cabe señalar que según lo extraído en las entrevistas la única medición formal que existe en las instituciones públicas está constituida por las metas de gestión o convenio de desempeño.

El teletrabajo es una modalidad que vino a quedarse en el servicio público, es por esto que es necesario comenzar a identificar los factores que influyen en su implementación y desarrollo con el propósito de lograr posibles cambios. Fuenzalida (2023) plantea cuatro ejes fundamentales para su implementación: i.- desarrollo digital, canales de comunicación e infraestructura, ii.- métricas de productividad creíbles y efectivas, iii.- liderazgo, iv.- políticas interactivas para mantener y desarrollar a largo plazo el teletrabajo. Todos los entrevistados que ejercen cargos directivos concuerdan con estos cuatro pilares, pero a la vez indican un par más como por ejemplo la doble presencia (Maccioni, 2023 y Craig, 2023). Gutiérrez (2023) hace énfasis en los horarios de jornada

laboral establecidos y en la responsabilidad y compromiso de cada funcionario. Por otro lado, Ponce (2023) le asigna gran importancia al análisis de carga de trabajo y al perfil de cargo, cuestión a la que Vanelli (2023) también da relevancia, además de las capacitaciones pertinentes para todo el personal.

Siguiendo la idea de instaurar esta nueva modalidad, los entrevistados concuerdan que constituye una gran oportunidad para el Estado. Así, Fuenzalida (2023) y Ponce (2023) comparten puntos de vistas parecidos en este sentido, ambos promueven la modernización mediante la transformación digital, disponibilizando varias plataformas para hacer el trabajo más eficiente, optimizando procesos, midiendo mejor lo que hacemos, disminuyendo las brechas de disparidad de género, formalizando y estableciendo estándares mínimos desde el teletrabajo para que todos tengan al menos la experiencia de éste, incrementando el acceso y mejorando la relación entre supervisor y supervisado. Así mismo, Maccioni (2023) hace hincapié en la mejor calidad de vida de todos los funcionarios. Gutiérrez (2023) se focaliza en la trascendencia de esta modalidad de trabajo en el servicio público de forma tal de institucionalizar su modelo. Y, para finalizar, Craig (2023) se enfoca en mejorar la legislación pensando en el aparato público.

Ilustración 7 – Interacción final de las variables



Fuente de origen: Elaboración propia.

5 Conclusiones y Recomendaciones

Esta investigación tiene como objetivo identificar cuáles son los factores, brechas y aprendizajes que explican el desempeño del teletrabajo, en las áreas de capacitación, presupuesto y control de gestión del Departamento Jurídico de la Corporación Administrativa del Poder Judicial. Para esto se planteó identificar tres variables que pudiesen dar indicios de respuesta a la problemática planteada en esta investigación. En este caso se analizaron de manera descriptiva: la Gestión directiva, la Gestión de desempeño y la Gestión de procesos del Departamento Jurídico de la Corporación Administrativa del Poder Judicial.

En el capítulo sobre Análisis de resultados se pudo identificar que dichas variables deben complementarse entre sí para lograr un adecuado procedimiento, pero a la vez también se comprobó que es necesario que la institución esté dispuesta a implementar este nuevo modelo de trabajo “teletrabajo”. Al enfocarnos en la pregunta de investigación planteada, se advierte que existen muchos más factores a considerar que los mencionados en esta investigación tales como la normativa aplicable, las tecnologías de la información, las habilidades blandas, aspectos éticos, entre otros.

Respecto a las brechas, éstas fueron planteadas en comparación con el Poder Ejecutivo, y como resultado muestran gran diferencia. El Gobierno ha dado señales claras que ésta será la nueva forma de trabajar en los servicios públicos, es por esto que se autorizó el desarrollo del proyecto que establece el reajuste del sector público y faculta durante los años 2023 al 2026 esta iniciativa. En este mismo ámbito, el Auto Acordado N° 41 de la Corte Suprema de Justicia de Chile en el punto VII señala que existirá un plan de implementación, seguimiento y mejora continua en este ámbito. Al finalizar esta investigación en el mes de julio del año 2023, no hay información concreta respecto de lo señalado en el Auto Acordado N° 41.

Este estudio presenta grandes oportunidades las cuales deben ser canalizadas como aprendizajes, partiendo de la base de dar mayor lineamiento al liderazgo, tanto en la ejecución como en la medición de sus equipos. La recomendación es lograr crear líderes, con mediciones y trazabilidad, por cuanto en estos tiempos no basta con solo “tener jefaturas”, ya que ellos son el pilar fundamental en este proceso.

A la vez se deben redefinir las Metas de Desempeño Colectivo, porque actualmente no son indicadores que otorguen resultados confiables en cuanto se cumplen holgadamente.

En relación a las capacitaciones, se concluyó que no presentan la debida coordinación con la funcionalidad del Departamento, ni tampoco con algún eje estratégico.

Respecto a la gestión de procesos, se evidenció que existe un aumento en el subtítulo 22 en el año 2021, pero sin indicarse el ítem específico que corresponde a dicho aumento. Además, se identificó que la ejecución del Departamento Jurídico es menor al 1% del presupuesto de la institución. Este indicador es relevante para entender que este Departamento es susceptible de ser objeto de estudio en un posible plan piloto en el ámbito del teletrabajo.

El modelo de teletrabajo de la OIT presenta lineamientos claros y estudios posibles en cada ámbito del teletrabajo, cuestión que se encuentra ausente en la Corporación Administrativa del Poder Judicial. En efecto, los antecedentes demuestran que el Departamento Jurídico siguió su funcionamiento en régimen de trabajo a distancia sin necesidad de estrategias, procesos o nuevas implementaciones, se demuestra que los puntos críticos no son específicamente una área como: presupuesto, capacitación o gestión, a pesar de que se presenta la oportunidad de mejora. El punto crítico es que no existe una base o lineamiento ni normativa que permita la regulación de esta forma de trabajo en la institución. Se demostró que el teletrabajo excepcional funciona integralmente; lo que corresponde ahora es realizarlo de la mejor manera posible.

Esta investigación pone énfasis en los factores de medición, liderazgo y trazabilidad de los procedimientos, cuestiones todas que se encuentran en la esencia de las funciones y atribuciones encargadas al Departamento Jurídico y que provienen así mismo de las facultades correspondientes a la Corporación Administrativa del Poder Judicial.

A pesar de lo mencionado anteriormente, se logra evidenciar que esta nueva modalidad de trabajo a distancia se logró establecer durante dos años. Del caos que comenzó el año 2020, podemos establecer tareas y destacar procesos de aprendizaje para el Departamento Jurídico y para la Corporación Administrativa del Poder Judicial, como lo es realizar estudios para establecer estructuras claras con funciones definidas, tender a la mayor concreción posible y dejar de lado los lineamientos globales que se han usado hasta el día de hoy. Se trata de insertar una cultura de medición de los procesos en toda la institución, porque actualmente solo se mide aquellos que atañan al presupuesto. Esta idea presenta gran relevancia debido a que los servicios públicos crean valor público.

En este contexto, sería recomendable diseñar una línea base para concretar proyectos, es decir automatizar procesos mediante paneles de control y realizar trazabilidad. Actualmente no existen antecedentes ni información precisa y definitiva sobre cada uno de los procesos llevados a cabo por los distintos departamentos y funcionarios de la Corporación.

En definitiva, se presenta una gran oportunidad, no solo desde el ámbito de la medición y trazabilidad de los procesos, sino que a la vez existirían datos concretos que permitirían incentivar a los funcionarios a realizar un mejor desempeño, participar de una carrera funcionaria y ser objeto de calificaciones objetivas, lo que repercutiría directamente en la calidad del servicio entregado a la ciudadanía.

Para finalizar esta investigación, puedo decir que para lograr una nueva mirada respecto del teletrabajo y sus beneficios para los funcionarios, lo ideal sería que se cree un Departamento de Teletrabajo que tenga como objetivo la implementación de este modelo encargándose de reducir las brechas digitales, asegurar que los resultados del teletrabajo sean eficiente y ambientalmente sostenibles y respetar las condiciones de igualdad para todos los trabajadores.

6 Bibliografía

Arcaín P. Fuenzalida J. Gómez M. y Locco P. (2022) - Laboratorio de Personas en el Gobierno - Informe de políticas - Abordar los desafíos del trabajo remoto e híbrido en las organizaciones públicas

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (1943) – Código Orgánico de Tribunales Ley N° 7421 – Ministerio de Justicia. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=25563>

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (2005) – Decreto con Fuerza de Ley 29 – fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18834 Sobre Estatuto administrativo.

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (2020) – Auto Acordado N° 41 <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1143549>

Cornejo M. (2009) – Instituto de Asuntos Públicos – Universidad de Chile - Notas del Docente – El presupuesto del Sector Público.

Federación de Trabajadoras de Call-Center de Chile (FETRACALL), Central Unitaria de Trabajadores (CUT), Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2020) – Estudio: “ La percepción de los y las trabajadoras del Teletrabajo en Chile 2020”

Frederickson H. (s.f.) XXXII Hacia una Nueva Administración Pública.

Garrido L. (2021) MGIGP1T1-1: Sesión N° 2 - Historia de la Administración Pública.

Garrido L. (2021) MGIGP1T1-1: Sesión N° 3 – NGP y paradigma post burocrático

Garza J. (Septiembre 18, 2018) - Brasil lidera teletrabajo en América Latina

<https://www.larepublica.net/noticia/brasil-lidera-teletrabajo-en-america-latina>

Hurtado M. (2019) - Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión de personas y Dinámica organizacional. <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/179508/Tesis%20-%20Marcela%20Hurtado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hernández R. – Fernández C. – Baptista P. (2010) – Metodología de investigación Quinta edición.

Ministerio de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y Ministerio del Trabajo de la República de Colombia – Libro blanco El ABC del Teletrabajo en Colombia.

Muñoz O. y Soto T. – Centro de Sistemas Públicos – Ingeniería Industrial Universidad de Chile - “Evaluación del Diseño e Implementación del Programa de Teletrabajo en la SUSES

Moore (1999) Capitulo 2 – Definiendo el valor Público - Observatorio Laboral Metropolitana
Sence (2021) – Factibilidad y determinantes del teletrabajo a nivel de ocupaciones en Chile y en la Región Metropolitana.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo económico (2020) - Manual de la OCDE sobre Integridad Pública <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/f844080a-es/index.html?itemId=/content/component/f844080a-es#chapter-d1e8435>

Organización Internacional del Trabajo – INAPI – Ministerio de Economía, Fomento y Turismo – Gobierno de Chile (2021) – Modelo, manual y recomendaciones de políticas para INAPI.

Peiró J. (2020) - El teletrabajo: una visión desde la gestión y desarrollo de personas en las empresas. <https://www.fundacionpersonasyempresas.org/nuevocuriosita/el-teletrabajo-una-vision-desde-la-gestion-y-desarrollo-de-personas-en-las-empresas/>

People and Organization – PwC Chile (2020) – Encuesta “Teletrabajo y pandemia: La mirada de ejecutivos y trabajadores en Chile”

Poder Judicial (2021) – Cuenta Pública Presidencia Corte Suprema 2021.

Poder Judicial (2021) – Memoria Institucional 2021.

Poder Judicial (2021) – Planificación Estratégica Poder Judicial 2021 – 2025

<https://plan-estrategico-pjud.webflow.io/palabras-del-presidente>

Poder Judicial - Parte 6 – Bases de concurso Corporación Administrativa del Poder Judicial

República de Chile – Ministerio de Hacienda – Dirección de Presupuesto (2022) – Ley de Presupuestos del Sector Público año 2022.

Ripani L. (Marzo 24, 2020) - Coronavirus: un experimento de teletrabajo a escala mundial

<https://blogs.iadb.org/trabajo/es/coronavirus-un-experimento-de-teletrabajo-a-escala-mundial/>

Roxana Maurizio (2021) - Organización Internacional del Trabajo (OIT) – Nota técnica – Serie Panorama Laboral en América Latina y el Caribe 2021 – “Desafíos y oportunidades del teletrabajo en América Latina y el Caribe.

Rungruangsakorn C. (2021) Sesión N° 3- 4. Argumentación y análisis de textos, metodología de investigación.

Rungruangsakorn C. (2021) Sesión N° 5 - 6 - 7 - 8 - 9. Metodología de investigación.

Servicio Civil (N° 3 – Abril 2015) – El Directivo Público hoy contexto, roles y desafíos.

<https://documentos.serviciocivil.cl/actas/dnsc/documentService/downloadWs?uuid=2927f104-c1e8-423c-8654-48ab2279c4e5>

Servicio Civil (2017) - Alta dirección Pública- Protocolo de egreso para altos directivos públicos- 2017 -

<https://documentos.serviciocivil.cl/actas/dnsc/documentService/downloadWs?uuid=4e80d62f-4d2b-4036-935d-b80bb1e28894>

Soto T., Vera C., Fuenzalida J., Díaz R. y Darville P. (2018) - Centro de Sistemas Públicos – Ingeniería Industrial Universidad de Chile - Club de la Innovación Pública:

“Teletrabajo en el Estado de Chile: efectos y desafíos para su diseño e implementación”

Superintendencia de Seguridad Social (2019) – Guía recomendaciones y aprendizajes para implementar el Teletrabajo en una institución pública.

Universidad Adolfo Ibáñez (2017) – Noticias UAI - Una innovación real: El teletrabajo público -

<https://noticias.uai.cl/columna/una-innovacion-real-el-teletrabajo-publico/>

Waissbluth M. (2021) – Introducción a la Gestión Pública – Un Estado al servicio de la ciudadanía.

7 Anexos



OFI 8AJ N°3371
ID N°25532

ANT. : Solicitud de acceso a la información pública de doña Yessenia Calderón de fecha 31.05.2022

REF. : 25532

MAT. : Responde solicitud de acceso a la información

SANTIAGO, 12 de julio de 2022

DE : **RICARDO GUZMÁN SANZA**
DIRECTOR
CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL

A : **SRA. YESSENIA CALDERON MORA**

Mediante correo electrónico de fecha 31.05.2022, se ha tomado conocimiento de su solicitud de acceso a la información, que señala lo siguiente:

"Junto con saludar y de acuerdo a la Ley N° 20.285 sobre Transparencia y Acceso a la Información Pública, solicito con fines académicos me pudieran proporcionar la siguiente información:

Respecto a las Jefaturas (director, subdirector y jefes de departamentos)

- *N° de años en el cargo.*
- *N° y nombre de instrumentos de gestión diseñados en los años de ejercicio en la institución del director, subdirector y jefes de departamentos.*
- *Instrumentos que den cuenta el nivel de cumplimiento de objetivos de cada jefe de departamento.*

Gestión:

- *Porcentaje y detalle de cumplimiento de las Metas de Desempeño Colectivo del Depto. Jurídico de los años 2019 y 2021.*
- *Porcentaje y detalle de cumplimiento de las Metas de Desempeño Colectivo de la Corporación Administrativa del Poder Judicial Nivel Central de los años 2019 y 2021.*
- *Porcentaje y detalle de cumplimiento de las Metas de Eficiencia Institucional del Depto. Jurídico de los años 2019 y 2021.*
- *Porcentaje y detalle de cumplimiento de las Metas de Eficiencia Institucional de la Corporación Administrativa del Poder Judicial Nivel Central de los años 2019 y 2021.*

Recursos Humanos:

- *N° y nombre de capacitaciones efectuadas a los funcionarios del Departamento Jurídico en los años 2019 y 2021.*

CORPORACION ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL
MARIO ALVO 1460, PISO 1, SANTIAGO
Correo: fmayol@pjud.cl



Este documento tiene firma electrónica
y su original puede ser validado en
<http://verificadoc.pjud.cl>

Código: GYBJXXDKVH

- *N° de capacitaciones efectuadas a los funcionarios de la Corporación Administrativa del Poder Judicial Nivel Central en los años 2019 y 2021.*
- *Resultado de Encuesta de Clima laboral año 2019 y 2021 del Departamento Jurídico.*
- *Resultado de Encuesta de Clima laboral año 2019 y 2021 de la Corporación Administrativa del Poder Judicial Nivel Central.*

Presupuesto:

- *Detalle del presupuesto entregado y ejecutado por el Departamento Jurídico en los años 2019 y 2021.*
- *Detalle del presupuesto entregado y ejecutado por la Corporación Administrativa del Poder Judicial Nivel Central en los años 2019 y 2021.*

Además de informar si existen encuestas u otro instrumento de medición efectuadas por la Corporación Administrativa del Poder Judicial en relación al teletrabajo”.

En relación a su requerimiento, informo lo siguiente:

1. Respecto a las Jefaturas (director, subdirector y jefes de departamentos)
 - a) Número de años en el cargo:

Cargo Directivos CAPJ	fecha ingreso al cargo	fecha término
DIRECTOR	05-11-2015	A LA FECHA
SUBDIRECTOR	19-01-2015	A LA FECHA
JEFE DEPARTAMENTO DE FINANZAS Y PRESUPUESTO	01-09-2015	A LA FECHA
JEFE DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA Y COMPUTACIÓN	16-05-2000	A LA FECHA
JEFE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	10-05-2004	A LA FECHA
JEFE DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN	01-01-2009	A LA FECHA
JEFE DEPARTAMENTO JURÍDICO	01-10-2014	A LA FECHA
JEFE DEPARTAMENTO DE INFRAESTRUCTURA Y MANTENIMIENTO	02-10-2017	A LA FECHA
JEFE DEPARTAMENTO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL	16-11-2015	A LA FECHA
JEFE DEPARTAMENTO DE BIENESTAR	01-01-2008	A LA FECHA
CONTRALOR INTERNO	VACANTE POR RENUNCIA VOLUNTARIA	

- b) Número y nombre de instrumentos de gestión diseñados en los años de ejercicio en la institución del director, subdirector y jefes de departamentos.
 - c) Instrumentos que den cuenta el nivel de cumplimiento de objetivos de cada jefe de departamento.



En relación a las letras b) y c) precedentes, de acuerdo a lo informado por el Departamento de Planificación y Gestión de la CAPJ, los instrumentos para medición de desempeño de las metas y los instrumentos de medición de cumplimiento se encuentran contenidos en los Autos Acordados anuales que fijan las metas de gestión. Conforme a lo anterior, se adjuntan Autos Acordados respectivos desde el año 2008 a la fecha. Respecto del período anterior al año 2008, no existen instrumentos como los que señala su solicitud respecto de la Corporación Administrativa del Poder Judicial, toda vez que sólo con la dictación de la Ley 20.224, desde el año 2008 se asignan metas directamente a las unidades de esta institución. Antes de esa fecha, el sistema de metas sólo se refería a tribunales.

2. Respecto del porcentaje y detalle de cumplimiento de las Metas de Desempeño Colectivo del Departamento Jurídico de los años 2019 y 2021.

Se entregan documentos denominados "Metas de Desempeño Colectivo del Departamento Jurídico 2019" y "Metas de Desempeño Colectivo del Departamento Jurídico 2021".

3. Respecto del porcentaje y detalle de cumplimiento de las Metas de Desempeño Colectivo de la Corporación Administrativa del Poder Judicial Nivel Central de los años 2019 y 2021.

Se entregan documentos denominados "Metas de Desempeño Colectivo CAPJ Nivel Central 2019" y "Metas de Desempeño Colectivo CAPJ Nivel Central 2021".

4. Respecto del porcentaje y detalle de cumplimiento de las Metas de Eficiencia Institucional del Departamento Jurídico de los años 2019 y 2021.

Se informa que la información solicitada no existe ya que el Departamento Jurídico por sí solo no maneja Metas de Eficiencia Institucional.

5. Respecto del porcentaje y detalle de cumplimiento de las Metas de Eficiencia Institucional de la Corporación Administrativa del Poder Judicial Nivel Central de los años 2019 y 2021.

Se entregan documentos denominados "Metas de Eficiencia Institucional CAPJ Nivel Central 2019" y "Metas de Eficiencia Institucional CAPJ Nivel Central 2021".

6. Respecto de N° y nombre de capacitaciones efectuadas a los funcionarios del Departamento Jurídico en los años 2019 y 2021:

ASESORIA JURÍDICA	AÑO	N° DE CAPACITACIONES
	2019	12
	2021	4



El detalle del nombre de las capacitaciones se encuentra en el siguiente cuadro:

AÑO 2019		
Nº	Nº EVENTO	NOMBRE DE CAPACITACIONES
1	20190003	MANEJO DE PLANIFICACION DE PROYECTOS EN LA GESTION ADMINISTRATIVA
2	20190039	TALLER PRACTICO DE ALEGATOS ORALES: LITIGACION ANTE TRIBUNALES ORALES Y TRIBUNALES SUPERIORES DE JUSTICIA
3	20190093	CGU+PLUS
4	20190095	OUTLOOK
5	20190115	COMUNICACION ESCRITA
6	20190119	MANEJO DE CONFLICTOS
7	20190120	INNOVACION
8	20190121	CONTROL DE GESTION E INDICADORES
9	20190145	EVALUACION DE PROYECTOS
10	20190154	COMUNICACION ESCRITA
11	20190162	GESTION DE PROCESOS
12	20190167	MODELAMIENTO DE PROCESOS

AÑO 2021		
Nº	Nº EVENTO	NOMBRE DE CAPACITACIONES
1	20210036	SALUD OCUPACIONAL 2021
2	20210073	GESTION DE RIESGOS NIVEL OPERACIONAL
3	20210104	DELEGACION DE FACULTADES
4	20210128	HERRAMIENTAS DE ACREDITACION EXITOSA

7. Respecto al número de capacitaciones efectuadas a los funcionarios de la Corporación Administrativa del Poder Judicial Nivel Central en los años 2019 y 2021, la información proporcionada por el Departamento de Recursos Humanos de esta Institución es la siguiente:

CAPJ	AÑO	Nº DE CAPACITACIONES
------	-----	----------------------



	2019	139
	2021	100

Además de lo anterior, se entrega copia de Memorandum 8AJ N° 495 de fecha 13.12.2019, que da cuenta de las capacitaciones que el Departamento Jurídico realizó el año 2019, a los Departamentos que en dicho instrumento se indica.

Asimismo, se entrega copia de Memorandum 8AJ N° 123 de fecha 27.10.2021, que da cuenta de las capacitaciones que el Departamento Jurídico realizó el año 2021, a los Departamentos que en dicho instrumento se indica.

8. Respecto del resultado de Encuesta de Clima laboral año 2019 y 2021 del Departamento Jurídico y el resultado de Encuesta de Clima laboral año 2019 y 2021 de la Corporación Administrativa del Poder Judicial Nivel Central, informo a Ud., que la información solicitada no existe, toda vez que la encuesta señalada no se aplicó en los años requeridos, razón por la cual no es posible entregar dicha información.

9. Respecto al detalle del presupuesto entregado y ejecutado por el Departamento Jurídico en los años 2019 y 2021.

Departamento Jurídico	2019		2021	
	Ppto vigente al 31 dic	Ejecutado al 31.dic	Ppto vigente al 31 dic	Ejecutado al 31.dic
21	426.159.040	40	501.402.9	89
22	42.040.408	19	97.761.8	43
26	1.300.000	00	26.000.0	72
Total general	469.499.448	59	625.164.8	04

10. Respecto al detalle del presupuesto entregado y ejecutado por la Corporación Administrativa del Poder Judicial Nivel Central en los años 2019 y 2021.

CAPJ	2019		2021	
Subtítulos.	Ppto vigente al 31 dic	Ejecutado al 31.dic	Ppto vigente al 31 dic	Ejecutado al 31.dic
21	8.491.974.318	8.491.974.318	10.728.816.494	10.678.907.261
22	22.110.795.703	21.767.010.319	21.500.145.129	21.486.457.398
23	5.019.081.000	4.829.488.362	4.682.312.000	4.679.516.210
24	6.170.560.771	6.169.030.352	6.573.951.000	6.569.688.428
26	29.068.829	29.068.82	26.000.000	23.803.97
		9		2
29	9.189.046.325	9.181.797.535	3.733.912.880	3.588.521.989




31	55.368.603.174	54.093.084.544	21.041.740.756	19.544.205.874
32	3.145.494.074	3.145.494.074	383.775.76	20.751.26
34	6.668.702.431	6.399.164.030	2.606.243.652	2.606.235.265
Total general	116.193.326.625	114.106.112.363	71.276.897.678	69.198.087.663


11. En cuanto a informar si existen encuestas u otro instrumento de medición efectuadas por la Corporación Administrativa del Poder Judicial en relación al teletrabajo, por medio del presente oficio se entrega copia del *AUTO ACORDADO QUE REGULA EL TELETRABAJO Y EL USO DE VIDEOCONFERENCIA EN EL PODER JUDICIAL* contenido en Acta 41-2020, que establece reglas sobre seguimiento y monitoreo del teletrabajo así como para la supervisión de la eficiencia.

Asimismo, se entrega el documento denominado "Análisis de resultado: Encuesta de teletrabajo en periodo extraordinario" realizado por el Subdepartamento de Desarrollo Organizacional del Departamento de Recursos Humanos de la Corporación Administrativa del Poder Judicial.

Esperamos que la información entregada por el presente documento sea útil a su propósito. Cualquier consulta al respecto, puede hacerla llegar a través del correo electrónico transparenciacapj@pjud.cl



Ricardo Luis Guzmán Sanza
 Director
 Corporación Administrativa del Poder Judicial
 Doce de julio de dos mil veintidós
 11:40 UTC-4





Metas de Desempeño Colectivo CAPJ Nivel Central 2019

Tipo de Meta	Institución	Unidad	Indicador	Meta	Desempeño	Cumplimiento
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Dirección	Ejecución Presupuestaria	95%	99,01%	Cumple
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Dirección	Cierre de acuerdos de Consejo en Sistema Mantenedor	93%	94,12%	Cumple
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Dirección	Distribución de documentos	90%	95,56%	Cumple
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Dirección	Inclusión y atención de personas con discapacidad	90%	100,00%	Cumple
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Dirección	Plan de comunicaciones	90%	100,00%	Cumple
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Dirección	Satisfacción de usuarios	90%	100,00%	Cumple
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento Jurídico	Cierre de acuerdos de Consejo en Sistema Mantenedor	93%	98,61%	Cumple
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento Jurídico	Tramitación de resoluciones	90%	95,28%	Cumple
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento Jurídico	Informes Jurídicos	75%	92,08%	Cumple
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento Jurídico	Gestión de riesgo	100%	100,00%	Cumple
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento Jurídico	Capacitación a Departamentos CAPJ	75%	100,00%	Cumple
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento De Finanzas y Presupuesto	Ejecución Presupuestaria	90%	99,37%	Cumple
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento De Finanzas y Presupuesto	Pago de Solicitudes de Reembolso	89%	96,29%	Cumple
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento De Finanzas y Presupuesto	Pago a proveedores	93%	91,39%	Cumple con holgura
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento De Finanzas y Presupuesto	Evaluaciones financieras	92%	92,00%	Cumple
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento De Finanzas y Presupuesto	Cierre de acuerdos de Consejo en Sistema Mantenedor	93%	96,88%	Cumple
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento De Finanzas y Presupuesto	Análisis de cuentas corrientes jurisdiccionales	100%	100,00%	Cumple
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento De Finanzas y Presupuesto	Gestión de riesgo	100%	100,00%	Cumple

MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento de Infraestructura y Mantenimiento	Ejecución Presupuestaria	85%	98,33%	Cumple
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento de Infraestructura y Mantenimiento	Gestión de Pago Operacional	83%	85,38%	Cumple
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento de Infraestructura y Mantenimiento	Cierre de acuerdos de Consejo en Sistema Mantenedor	93%	100,00%	Cumple
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento de Infraestructura y Mantenimiento	Programación y seguimiento de proyectos	70%	100,00%	Cumple
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento de Infraestructura y Mantenimiento	Gestión de riesgo	100%	100,00%	Cumple
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento de Infraestructura y Mantenimiento	Auto capacitaciones	100%	100,00%	Cumple
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento de Informática y Computación	Ejecución Presupuestaria	90%	99,87%	Cumple
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento de Informática y Computación	Cierre de acuerdos de Consejo en Sistema Mantenedor	93%	100,00%	Cumple
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento de Informática y Computación	Disponibilidad de sistemas	98%	99,97%	Cumple
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento de Informática y Computación	Gestión de Pago Operacional	75%	83,47%	Cumple
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento de Informática y Computación	Diagnóstico y rediseño de Mesa de Ayuda	90%	100,00%	Cumple
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento de Informática y Computación	Diagnóstico y rediseño de metodología de capacitación a tribunales	90%	100,00%	Cumple
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento de Informática y Computación	Estandarización de formularios de la tramitación judicial	90%	100,00%	Cumple
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento de Recursos Humanos	Ejecución Presupuestaria	90%	96,90%	Cumple
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento de Recursos Humanos	Cierre de acuerdos de Consejo en Sistema Mantenedor	93%	91,34%	Cumple con holgura
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento de Recursos Humanos	Selección CAPJ y PJUD	80%	92,37%	Cumple
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento de Recursos Humanos	Gestión de Pago Operacional	90%	92,57%	Cumple
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento de Recursos Humanos	Pago de primer sueldo CAPJ y PJUD	80%	100,00%	Cumple
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento de Recursos Humanos	Gestión de riesgo	100%	100,00%	Cumple

MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento de Desarrollo Institucional	Ejecución Presupuestaria	90%	99,07%	Cumple
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento de Desarrollo Institucional	Cierre de acuerdos de Consejo en Sistema Mantenedor	93%	97,56%	Cumple
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento de Desarrollo Institucional	Gestión de Pago Operacional	90%	100,00%	Cumple
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento de Desarrollo Institucional	Gestión de riesgo	100%	100,00%	Cumple
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento de Desarrollo Institucional	Capacitaciones a Departamentos y Administraciones Zonales	80%	100,00%	Cumple
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento de Planificación y Control de Gestión	Ejecución Presupuestaria	90%	99,97%	Cumple
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento de Planificación y Control de Gestión	Programación y seguimiento de proyectos	90%	100,00%	Cumple
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento de Planificación y Control de Gestión	Gestión de riesgo	100%	100,00%	Cumple
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento de Planificación y Control de Gestión	Gestión de Procesos	100%	100,00%	Cumple
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento de Planificación y Control de Gestión	Gestión del Conocimiento	90%	100,00%	Cumple

Metas de Desempeño Colectivo CAPJ Nivel Central 2021

Tipo de Meta	Institución	Unidad	Indicador	Meta	Desempeño	Cumplimiento
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Dirección	Ejecución Presupuestaria	95%	99,88%	CUMPLE
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Dirección	Cierre de acuerdos de Consejo en Sistema Mantenedor	93%	95,00%	CUMPLE
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Dirección	Distribución de documentos	95%	99,20%	CUMPLE
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Dirección	Plan de comunicaciones	95%	100,00%	CUMPLE
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Dirección	Sustentabilidad y cuidado del medioambiente	80%	100,00%	CUMPLE
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Dirección	Visitas del Director o Subdirector a Administraciones Zonales	88%	88,24%	CUMPLE
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento Jurídico	Tramitación de Resoluciones	93%	99,02%	CUMPLE
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento Jurídico	Cierre de acuerdos de Consejo Superior	90%	93,27%	CUMPLE
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento Jurídico	Evaluaciones Jurídicas	75%	100,00%	CUMPLE
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento Jurídico	Informes jurídicos	85%	100,00%	CUMPLE
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento Jurídico	Capacitaciones	100%	100,00%	CUMPLE
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento de Finanzas y Presupuesto	Ejecución Presupuestaria	92%	99,82%	CUMPLE
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento de Finanzas y Presupuesto	Cierre de acuerdos de Consejo Superior	90%	100,00%	CUMPLE
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento de Finanzas y Presupuesto	Ingreso de Activo Fijo	75%	91,67%	CUMPLE
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento de Finanzas y Presupuesto	Pago a proveedores	94%	96,85%	CUMPLE
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento de Finanzas y Presupuesto	Pago de solicitud de reembolsos de fondos	90%	98,28%	CUMPLE
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento de Finanzas y Presupuesto	Análisis de cuentas corrientes jurisdiccionales	100%	100,00%	CUMPLE
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento de Infraestructura y Mantenimiento	Ejecución Presupuestaria	86%	93,35%	CUMPLE

MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento de Infraestructura y Mantenimiento	Cierre de acuerdos de Consejo Superior	74%	94,68%	CUMPLE
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento de Infraestructura y Mantenimiento	Generación de reportes de información de proyectos	80%	110,00%	CUMPLE
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento de Infraestructura y Mantenimiento	Gestión de pago operacional	84%	91,48%	CUMPLE
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento de Infraestructura y Mantenimiento	Acciones de difusión	90%	100,00%	CUMPLE
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento de Infraestructura y Mantenimiento	Auto capacitaciones	100%	100,00%	CUMPLE
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento de Informática y Computación	Ejecución Presupuestaria	93%	100,00%	CUMPLE
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento de Informática y Computación	Proyecto de migración e implementación de firma electrónica avanzada de gobierno	75%	100,00%	CUMPLE
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento de Informática y Computación	Gestión de Pago Operacional	80%	97,34%	CUMPLE
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento de Informática y Computación	Estandarización de formularios de la tramitación judicial	92%	100,00%	CUMPLE
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento de Informática y Computación	Disponibilidad de Sistemas	98%	100,00%	CUMPLE
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento de Recursos Humanos	Ejecución Presupuestaria	93%	94,25%	CUMPLE
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento de Recursos Humanos	Cierre de acuerdos de Consejo Superior	94%	100,00%	CUMPLE
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento de Recursos Humanos	Inducción y acompañamiento para ingreso funcionarios nuevos	100%	100,00%	CUMPLE
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento de Recursos Humanos	Salud ocupacional	100%	100,00%	CUMPLE
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento de Recursos Humanos	Transparencia en información de concursos	67%	100,00%	CUMPLE
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento de Desarrollo Institucional	Ejecución Presupuestaria	93%	99,20%	CUMPLE
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento de Desarrollo Institucional	Cierre de acuerdos de Consejo Superior	94%	100,00%	CUMPLE
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento de Desarrollo Institucional	Seguimiento visitas de evaluaciones de carga de trabajo	100%	100,00%	CUMPLE
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento de Desarrollo Institucional	Gestión de Pago Operacional	91%	95,00%	CUMPLE

MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento de Desarrollo Institucional	Reuniones de Coordinación	100%	100,00%	CUMPLE
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento de Desarrollo Institucional	Auto capacitaciones	100%	100,00%	CUMPLE
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento de Planificación y Control de Gestión	Ejecución Presupuestaria	93%	100,00%	CUMPLE
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento de Planificación y Control de Gestión	Gestión de Riesgos	67%	100,00%	CUMPLE
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento de Planificación y Control de Gestión	Plan de Mejora Continua	90%	100,00%	CUMPLE
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento de Planificación y Control de Gestión	Reportes de Acuerdos del Consejo Superior	92%	100,00%	CUMPLE
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento de Planificación y Control de Gestión	Auto capacitaciones	100%	100,00%	CUMPLE
MDC	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Departamento de Planificación y Control de Gestión	Implementación del Plan Estratégico	75%	100,00%	CUMPLE

Metas de Eficiencia Institucional CAPJ Nivel Central 2019					
Tipo de Meta	Institución	Indicador	Meta	Desempeño	Cumplimiento
MEI	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Eficiencia Energética	100%	100.00%	Cumple
MEI	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Ejecución presupuestaria	96%	99.05%	Cumple
MEI	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Planificación Estratégica	100%	100.00%	Cumple
MEI	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Capacitación en habilidades directivas	(*)	(*)	Cumple
MEI	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Clima Laboral	(*)	(*)	Cumple

(*) Empresa evaluadora no indica porcentajes

Metas de Eficiencia Institucional CAPJ Nivel Central 2021					
Tipo de Meta	Institución	Indicador	Meta	Desempeño	Cumplimiento
MEI	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Ejecución Presupuestaria Ejecutar durante el año 2021 al menos el 96% del presupuesto vigente del Poder Judicial, considerando los subtítulos 22, 24 y 29.	96%	99.78%	CUMPLE
MEI	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Salud ocupacional Efectuar un proceso de capacitación o difusión en materia de salud ocupacional, al menos al 50% de los funcionarios de la CAPJ (Departamentos o Administraciones Zonales) durante el año 2021.	50%	100.00%	CUMPLE
MEI	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Sustentabilidad y cuidado del medioambiente Implementar al menos el 75% de las acciones definidas en el programa de trabajo durante el año 2021, a fin de avanzar en la difusión e internalización de la temática en la institución.	75%	100.00%	CUMPLE
MEI	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Planificación Estratégica Implementar al menos el 75% de las acciones definidas en el programa de trabajo durante el año 2021, a fin de avanzar en el proceso de difusión e implementación del Plan Estratégico Institucional actualizado	75%	100.00%	CUMPLE
MEI	CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL	Gestión de Innovación Realizar el 80% de las etapas conforme a la descripción y plazos indicados en los requisitos técnicos de la meta, los cuales se enmarcan en el Proceso de Convocatoria de Proyectos de Innovación del Poder Judicial del año 2021.	80%	100.00%	CUMPLE

Formato de cuestionario y encuesta

Teletrabajo

Mi investigación se funda en el Modelo de Teletrabajo de la OIT, por lo tanto, la encuesta se basará en la Guía Práctica “El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella”. Las preguntas se focalizarán en 3 ámbitos; gestión directiva, gestión de desempeño y gestión de procesos, la que se dividirá en un cuestionario dicotómico -Si o No- y una entrevista de aproximadamente 20 minutos.

Cuestionario			
N°	Pregunta	Si	No
1	¿Usted ha realizado teletrabajo ?		
2	¿Cree usted que es posible la implementación del teletrabajo en el ámbito público?		
3	¿Se tiene claridad de las necesidades tecnológicas de los funcionarios y su nivel?		
4	¿Se han revisado políticas internas en relación con el uso de tecnologías?		
5	¿La información del apoyo técnico se ha difundido a las instituciones ?		
6	¿Tienen los funcionarios la opción de tomar prestado el equipo ergonómico de la oficina?		
7	¿Se han revisados las políticas institucionales con relación al teletrabajo?		
8	¿Se ha proporcionado la formación y apoyo a los trabajadores?		
9	¿Se ha ofrecido flexibilidad y apoyo a los trabajadores?		

Entrevista abierta

1. ¿Que es el liderazgo para usted?
2. ¿Cuáles cree usted que son los factores que influyen en la implementación de Teletrabajo?
3. ¿Como se realiza el seguimiento o supervisión de las tareas en el ámbito público ?
4. ¿Cuales cree usted que son las oportunidades, mejoras o innovaciones de la implementación del Teletrabajo?
5. ¿Existen métodos de medición a las jefaturas?
6. ¿Que más le gustaría agregar a usted en relación con este tema?

CUESTIONARIO													
N°	PREGUNTAS	Javier Fuenzalida Academico		Pablo Maccioni Jefe Departamento Juridico		Maria José Gutierrez Fiscal SERNATUR		Jorge Ponce Jefe Depto. Infraestructura y Mantenimiento		Carla Vanelli Encargada de Depto. de Gestión y Desarrollo de Personas		José Luis Craig Defensor Regional del Maule	
		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
1	¿Usted ha realizado teletrabajo ?	X		X		X		X		X			X
2	¿Cree usted que es posible la implementación del teletrabajo en el ámbito público?	X		X		X		X		X		X	
3	¿Se tiene claridad de las necesidades tecnológicas de los funcionarios y su nivel?		X	X		X		X		X			X
4	¿Se han revisado políticas internas en relación con el uso de tecnologías?		X	X		X		X		X		X	
5	¿La información del apoyo técnico se ha difundido a las instituciones ?		X	X		X		X		X			X
6	¿Los funcionarios tienen la opción de tomar prestado el equipo ergonómico de la oficina?		X	X			X	X		X		X	
7	¿Se han revisados las políticas institucionales con relación al teletrabajo?		X	X		X		X		X		X	
8	¿Se ha proporcionado la formación y apoyo a los trabajadores?			X			X		X	X		X	
9	¿Se ha ofrecido flexibilidad y apoyo a los trabajadores?			X		X		X		X		X	

Observaciones







JF - Pregunta N° 3 - Depende del nivel organizacional de cada servicio público.

JF - Pregunta N° 5 - Se difunde poco

JF - Pregunta N° 6 - Depende de la institución todas presentan estrategias distintas.

CV - Pregunta N° 1 - Solo ha utilizado el teletrabajo en forma excepcional

Entrevistas

1. Craig Meneses, José Luis – Defensoría Penal Pública – Maule.  Entrevista José Luis Craig .mp4
2. Fuenzalida Aguirre, Javier – Investigador postdoctoral en la Escuela de Gobierno Blavatnik de la Universidad de Oxford (Reino Unido) e investigador adjunto del Centro de Sistemas Públicos de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile.  Javier Fuenzalida .mp4
3. Gutiérrez Araque, María José – Fiscal Dirección Nacional del Servicio Nacional del Turismo.  [Entrevista - María José Gutierrez - Fiscal Sernatur .m4a](#)
4. Maccioni Quezada, Pablo – Jefe Departamento Jurídico, Corporación Administrativa del Poder Judicial.  Entrevista Pablo Maccioni .MOV
5. Ponce Bottom Jorge - Jefe Departamento Infraestructura y Mantenimiento, Corporación Administrativa del Poder Judicial.  Entrevista Jorge Ponce .MOV
6. Vanelli Alarcón, Carla - Encargada Departamento de Recursos Humanos, Instituto Nacional de Propiedad Industrial.  [Carla Vanelli.mp4](#)