# APORTES DE LOS PROFESIONALES DE LA GESTIÓN JUDICIAL A LA NUEVA GOBERNANZA DEL PODER JUDICIAL

**Observaciones al Proyecto de Reforma Constitucional sobre Gobierno Judicial**
***(Boletín N° 12607-07 , 14192-07, 16852-07, 16979-07, 17115-07, 17144-07, 17150-07 y 17193-07, refundidos)***

**Comisión de Constitución, Legislación, Justicia y Reglamento**

**Senado de la República de Chile**

**Santiago, 10 de junio de 2026**



**Patricio Aguilar Paulsen**
**Presidente Nacional de la Asociación de Profesionales de la Administración Del Poder Judicial**

*"UNA JUSTICIA MODERNA REQUIERE JUECES INDEPENDIENTES Y UNA ADMINISTRACIÓN PROFESIONAL, AL SERVICIOS DE LOS USUARIOS, QUE PONGA A ESTOS EN LUGAR PREPONDERANTE Y NO DEL JUEZ".*

**¿Quiénes somos?:** Cerca de 1.200 profesionales asociados.
Con presencia en: 448 tribunales de primera instancia.
17 Cortes de Apelaciones.
Corte Suprema.

**Somos parte del sistema de justicia y conocemos sus fortalezas, debilidades y desafíos.**

# LA REFORMA CONSTITUCIONAL PROPONE TRES TRANSFORMACIONES ESTRUCTURALES

| 1. NOMBRAMIENTOS JUDICIALES | 2. TRIBUNAL DE CONDUCTA | 3. ADMINISTRACIÓN JUDICIAL |
|---|---|---|
| (Arts. 30, 77 y 78 CPR)<br>**Consejo de Nombramientos Judiciales**<br>**Mérito ● Transparencia ● Independencia** | **Nueva institucionalidad disciplinaria**<br>**Probidad ● Responsabilidad ● Control** | (Art. 82 CPR)<br>**Separación jurisdicción/administración**<br>**Gestión ● Recursos ● Modernización** |

**Un consenso ya instalado: Separar jurisdicción y administración**

☑ Los jueces deben juzgar.

☑ La administración debe profesionalizarse.

☑ La gestión judicial requiere especialización.

**La independencia judicial se fortalece cuando la administración se ejerce por órganos técnicos especializados.**

**Las demandas que inspiran estos ejes son la desigualdad, la corrupción, los abusos Y crisis de representación del sistema de Justicia, donde el PJUD es sólo una parte.**

**NUESTRA MIRADA: LA EXPERIENCIA PROFESIONAL DE LA GESTIÓN JUDICIAL CONSTITUYE UN APORTE RELEVANTE PARA EL ADECUADO FUNCIONAMIENTO DE LOS TRES NUEVOS PILARES DEL GOBIERNO JUDICIAL.**

# ¿POR QUÉ NUESTRA EXPERIENCIA ES RELEVANTE?

**NUESTRA MIRADA ESTRATÉGICA Y TÉCNICA:**

- Implementación de las reformas procesales
- Implementación de nuevas normas legales
- Gestión de información del desempeño
- Accountability

**¿QUÉ GESTIONAMOS DIARIAMENTE?**

- Recursos humanos
- Presupuesto y finanzas
- Infraestructura judicial
- Tecnología y transformación digital
- Indicadores de gestión
- Planificación institucional
- Contingencias y emergencias.

**LA REFORMA REDEFINE LA GOBERNANZA JUDICIAL. APRAJUD PROPONE INCORPORAR LOS CONOCIMIENTOS DE LA GESTIÓN JUDICIAL EN CADA UNO DE ESTOS ÁMBITOS.**

**LA EXPERIENCIA DE LAS Y LOS PROFESIONALES DE LA GESTIÓN JUDICIAL APORTA CONOCIMIENTO ESTRATÉGICO, TÉCNICO, CONTINUIDAD INSTITUCIONAL E INFORMACIÓN OBJETIVA PARA LOS PROCESOS DE NOMBRAMIENTOS, DISCIPLINARIOS Y GESTIÓN DE TRIBUNALES CONTEMPLADOS EN LAS REFORMAS.**

# NO TODO EL MÉRITO JUDICIAL SE ENCUENTRA REFLEJADO EN EL EXPEDIENTE DE POSTULACIÓN

**La Reforma Constitucional propone en el primer eje, un Consejo de Nombramientos basado en mérito, transparencia, independencia y que lo separa de los otro consejos, para evitar concentración de poder en un solo consejo, lo cual da un contrapeso político, es decir: Corte Suprema (designa quina o terna); Presidente de la República (propone), y Senado nombra. Lo anterior garantizaría que finalmente, una autoridad política nombre (Legitimidad política), y no una mayoría de jueces nombrándose a sí mismos, que no garantiza que el proceso sea «capturado».**

**La discusión está en que el Consejo designe o proponga; Como APRAJUD consideramos que se legitima el Consejo sólo cuando propone ternas o quinas jerarquizadas y el órgano político nombra.**

**Por otro lado, la composición del Consejo debe incluir profesionales de la gestión como contrapeso a la mayoría de jueces.**

**Este Consejo debe entonces, proponer quinas o ternas jerarquizadas según corresponda, para lo cual hay que entender el proceso previo, de selección que debe distinguir elementos cuantitativos y cualitativos en las designaciones.**

**Información que normalmente contiene un expediente (elementos cuantitativos):**

- Antigüedad
- Antecedentes curriculares
- Formación académica
- Experiencia profesional
- Calificaciones formales
- Antecedentes disciplinarios

**Información que conoce la gestión judicial (elementos cualitativos):**

- Cumplimiento efectivo de funciones
- Oportunidad de resoluciones y sentencias
- Productividad real
- Liderazgo y trabajo en equipo
- Trato funcionario
- Desempeño cotidiano y
- Calidad humana

**LA EXPERIENCIA DE QUIENES GESTIONAN DIARIAMENTE LOS TRIBUNALES PUEDE APORTAR INFORMACIÓN OBJETIVA Y RELEVANTE PARA FORTALECER LOS PROCESOS DE SELECCIÓN JUDICIAL, TANTO CUALITATIVA COMO CUANTITATIVA.**

## ¿POR QUÉ LOS PROFESIONALES DE LA GESTIÓN JUDICIAL DEBEN PARTICIPAR EN LA FORMACIÓN DE QUINAS Y TERNAS?

La reforma de los artículos 32, 77 y 78 de la Constitución busca fortalecer el mérito, la transparencia y la objetividad en los procesos de nombramiento judicial.

**Lo que aporta la gestión judicial:**

- Información objetiva sobre desempeño
- Cumplimiento de funciones
- Productividad efectiva
- Oportunidad de resoluciones
- Liderazgo y trabajo en equipo
- Conducta organizacional

**Beneficios para el sistema:**

- Mejor evaluación del mérito
- Mayor transparencia
- Decisiones más informadas
- Mayor legitimidad institucional
- Procesos de selección más completos

**RESPECTO DEL MECANISMO DE DESIGNACIÓN DE INTEGRANTES DEL CONSEJO, ESTO DEBE ESTAR REGULADO EN UNA LEY ORGÁNICA CONSTITUCIONAL.**

**PROPUESTA APRAJUD: RECONOCIMIENTO CONSTITUCIONAL DE LA PARTICIPACIÓN DE AL MENOS 1 PROFESIONAL DE LA GESTIÓN JUDICIAL EN EL CONSEJO DE PROPOSICIÓN DE FORMACIÓN DE QUINAS Y TERNAS, DEJANDO A LA LEY ORGÁNICA CONSTITUCIONAL LA REGULACIÓN DE LOS MECANISMOS ESPECÍFICOS DE INTEGRACIÓN, PARTICIPACIÓN Y VOTACIÓN.**

# LA PARTICIPACIÓN DE LOS PROFESIONALES DE LA GESTIÓN JUDICIAL FORTALECE EL MÉRITO

La propuesta de APRAJUD complementa los procesos de selección judicial sin sustituir las competencias de la judicatura ni del sistema político.

**Lo que NO propone APRAJUD:**

- Sustituir a jueces o juezas
- Sustituir al Órgano Político
- Alterar las competencias constitucionales
- Intervenir en la decisión final
- Reemplazar el sistema de mérito

**Lo que SÍ propone APRAJUD:** ☑

- Incorporar información objetiva
- Aportar experiencia de gestión
- Fortalecer la evaluación del mérito
- Mejorar la transparencia
- Contribuir a decisiones más informadas

**LA PARTICIPACIÓN DE LOS PROFESIONALES DE LA GESTIÓN JUDICIAL AGREGA VALOR ESTRATÉGICO Y TÉCNICO AL PROCESO DE PROPOSICIÓN Y FORTALECE LA LEGITIMIDAD DE LOS NOMBRAMIENTOS, SIEMPRE DE CARA AL USUARIO.**

# RESUMEN EJE N° 1: PROPUESTA CONSTITUCIONAL DE NOMBRAMIENTOS JUDICIALES

*Sistema de Nombramientos Judiciales (Arts. 32, 77 y 78 CPR)*

**RECONOCIMIENTO CONSTITUCIONAL**

Participación de los profesionales de la gestión judicial en los procesos de formación de quinas y ternas del nuevo sistema de nombramientos.

- **MÉRITO**
- **TRANSPARENCIA**
- **INFORMACIÓN OBJETIVA**

**EL DETALLE DE INTEGRACIÓN, PARTICIPACIÓN Y VOTACIÓN DEBERÁ SER DESARROLLADO POR LA LEY ORGÁNICA CONSTITUCIONAL.**

# NUEVA INSTITUCIONALIDAD DISCIPLINARIA (FISCAL JUDICIAL Y TRIBUNAL DE CONDUCTA JUDICIAL)

**"La legitimidad del sistema disciplinario exige pluralidad y evitar la captura por un único estamento."**

**OBJETIVOS DE LA REFORMA**

- Fortalecer la figura del Fiscal Judicial Nacional
- Implementar un código y un Comité de Ética
- Fortalecer la responsabilidad disciplinaria
- Incrementar la confianza pública
- Mejorar la transparencia institucional
- Reforzar la rendición de cuentas

**RIESGOS A EVITAR**

- Captura corporativa
- Visiones únicas de control
- Falta de diversidad institucional
- Déficit de legitimidad
- Evitar problema de jerarquía por Sobre la Suprema

**APRAJUD propone que la nueva institucionalidad disciplinaria incorpore una mirada técnica y plural, complementaria a la experiencia jurisdiccional.**
**Asegurar un diseño robusto que incluya equipos profesionales de la gestión, contables, informáticos, con estándares de trazabilidad, gestión de evidencia digital y coordinación interinstitucional.**

# ¿POR QUÉ LOS PROFESIONALES DE LA GESTIÓN JUDICIAL DEBEN PARTICIPAR EN LA NUEVA INSTITUCIONALIDAD DISCIPLINARIA?

**La disciplina judicial se fortalece cuando incorpora distintas perspectivas institucionales y conocimiento técnico especializado.**

| EXPERIENCIA QUE APORTA LA GESTIÓN JUDICIAL |
| --- |
| • Gestión de personas<br>• Evaluación de desempeño<br>• Cumplimiento de metas<br>• Clima y conducta organizacional<br>• Procesos internos<br>• Continuidad institucional |

| VALOR PARA EL SISTEMA DISCIPLINARIO |
| --- |
| • Mayor pluralidad<br>• Menor riesgo de captura<br>• Más información objetiva<br>• Mejor legitimidad institucional<br>• Decisiones más completas<br>• Confianza pública |

**EL PNUD ESTABLECE QUE LOS CÓDIGOS DE ÉTICA Y TRIBUNALES DE CONDUCTA DEBEN ESTAR INTEGRADOS NO SÓLO POR EL EMPLEADOR SINO POR LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES.**

## RESUMEN EJE N° 2:
## PLURALIDAD INSTITUCIONAL PARA UNA DISCIPLINA JUDICIAL LEGÍTIMA

**La confianza pública en los sistemas disciplinarios se fortalece cuando incorporan diversidad de experiencias, conocimientos y perspectivas institucionales.**

### JUDICATURA
Experiencia jurisdiccional

### GESTIÓN JUDICIAL
Experiencia organizacional y técnica

### LEGITIMIDAD
Decisiones más equilibradas

**PROPUESTA APRAJUD: INCORPORAR CONSTITUCIONALMENTE LA PARTICIPACIÓN DE PROFESIONALES DE LA GESTIÓN JUDICIAL EN LA NUEVA INSTITUCIONALIDAD DISCIPLINARIA, DEJANDO A LA LEY ORGÁNICA CONSTITUCIONAL LA REGULACIÓN DE SU INTEGRACIÓN Y ATRIBUCIONES.**

**MÁS PLURALIDAD • MÁS LEGITIMIDAD • MÁS CONFIANZA PÚBLICA**

# SEPARACIÓN ENTRE JURISDICCIÓN Y ADMINISTRACIÓN

**La reforma del artículo 82 de la Constitución respecto de la Superintendencia Directiva Correccional y económica, busca separar la función jurisdiccional de la función administrativa dentro del Poder Judicial.**

**YA EXISTE CONSENSO**

**• Corte Suprema • Ministerio de Justicia • Expertos de la Academia • La Magistratura • APRAJUD**

**La discusión ya no es si debe existir separación entre jurisdicción y administración. La discusión es cómo diseñar una administración judicial moderna, profesional y eficiente que libere a la Corte Suprema.**

**LA ADMINISTRACIÓN JUDICIAL ES UNA FUNCIÓN ESPECIALIZADA QUE REQUIERE CAPACIDADES TÉCNICAS PERMANENTES.**

# LA ADMINISTRACIÓN JUDICIAL ES UNA FUNCIÓN ESPECIALIZADA

**FUNCIÓN JURISDICCIONAL**

- Resolver conflictos
- Dictar sentencias
- Interpretar el derecho
- Garantizar derechos
- Aplicar la ley

**FUNCIÓN ADMINISTRATIVA**

- Gestionar recursos
- Administrar presupuesto
- Gestionar personas
- Gestionar tecnología
- Planificar y evaluar

**¿QUÉ GESTIONAN LOS PROFESIONALES JUDICIALES?**

• Recursos humanos • Presupuesto • Infraestructura • Mantenimiento • Tecnología • Indicadores de gestión • Planificación y Estrategia Institucional

**LA ESPECIALIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN JUDICIAL NO COMPITE CON LA FUNCIÓN JURISDICCIONAL, LA FORTALECE Y DA GARANTÍAS A LA CIUDADANÍA DEL CORRECTO CUMPLIMIENTO DEL PRINCIPIO DEL BUEN USO DE LOS RECURSOS FISCALES E INDEPENDENCIA JUDICIAL.**

# EXISTE EXPERIENCIA INSTITUCIONAL ACUMULADA

**La reforma no parte desde cero. El Poder Judicial cuenta con capacidades técnicas, experiencia y conocimiento institucional desarrollados durante décadas con los profesionales de la gestión en las distintas reformas.**

| REFORMAS IMPLEMENTADAS | CAPACIDADES DESARROLLADAS |
|---|---|
| • Reforma Procesal Penal<br>• Tribunales de Familia<br>• Reforma Laboral y Cobranzas<br>• Digitalización judicial<br>• Gestión durante la pandemia<br>• Leyes sin financiamiento | • Gestión de recursos humanos<br>• Gestión financiera<br>• Infraestructura judicial<br>• Tecnología e innovación<br>• Indicadores de gestión<br>• Cargas de trabajo |

**La nueva institucionalidad debe aprovechar las capacidades instaladas y la experiencia acumulada de los profesionales de la gestión judicial.**

# CONTINUIDAD INSTITUCIONAL

**La reforma a la Gobernanza Administrativa debe transformar a la institución, no perder la experiencia acumulada en CAPJ y Tribunales dándole continuidad operativa y certeza a sus integrantes.**

**CAPJ**
Experiencia instalada.
Darle continuidad.

**TRANSICIÓN**
Modernización institucional

**NUEVO ÓRGANO**
Administración judicial autónoma
Separada de la Corte Suprema

**¿Qué debe preservarse?**

• Conocimiento institucional • Equipos especializados • Gestión financiera
• Tecnología judicial • Planificación estratégica • Continuidad operacional

## PROPUESTA APRAJUD:

**EL NUEVO ÓRGANO DE ADMINISTRACIÓN JUDICIAL DEBE CONSTRUIRSE SOBRE LAS CAPACIDADES YA EXISTENTES, ASEGURANDO CONTINUIDAD LABORAL, TÉCNICA E INSTITUCIONAL, QUE EN SU COMPOSICIÓN DEBE INTEGRAR PROFESIONALES DE LA GESTIÓN, NO JUECES, PARA SOSTENER EL PRINCIPIO DE LA SEPARACIÓN DE FUNCIONES.**

# PROPUESTA APRAJUD PARA EL NUEVO ÓRGANO DE ADMINISTRACIÓN JUDICIAL




**Propuesta APRAJUD: Reconocer constitucionalmente la participación de los profesionales de la gestión judicial en la integración del nuevo órgano de administración judicial, dejando a la Ley Orgánica Constitucional la regulación de su composición y funcionamiento.**

# ¿QUÉ GANA EL SISTEMA DE JUSTICIA CON LA PARTICIPACIÓN DE LOS PROFESIONALES DE LA GESTIÓN TRAS LA SEPARACIÓN DE LO JUDICIAL Y LO ADMINISTRATIVO?

| SIN PARTICIPACIÓN DE PROFESIONALES | CON PARTICIPACIÓN DE PROFESIONALES |
|---|---|
| • Riesgo de pérdida de experiencia<br>• Menor continuidad institucional<br>• Curva de aprendizaje más extensa<br>• Menos información técnica<br>• Mayor dependencia de estructuras nuevas<br>• Riesgo de corrupción<br>• Decisiones sin contrapeso | • Aprovechamiento de capacidades instaladas<br>• Continuidad operativa e institucional<br>• Conocimiento especializado acumulado<br>• Más información para la toma de decisiones<br>• Implementación más eficiente de la reforma<br>• Accountability<br>• Gestión e implementación de nuevas leyes. |

**La incorporación de los profesionales de la gestión judicial fortalece la eficiencia, la continuidad institucional y la sostenibilidad de la nueva gobernanza judicial.**

# RESUMEN EJE N° 3: BENEFICIOS PARA EL SISTEMA DE JUSTICIA

**INDEPENDENCIA**
Más tiempo para la función jurisdiccional

**MÉRITO**
Información objetiva para decisiones fundadas

**TRANSPARENCIA**
Procesos más abiertos y trazables

**EFICIENCIA**
Mejor gestión de recursos públicos

**CONTINUIDAD**
Aprovechamiento de capacidades instaladas

**La participación de los profesionales de la gestión judicial contribuye directamente a los objetivos que inspiran la reforma constitucional del gobierno judicial, incorporándolos con derecho a voz y voto en las decisiones de la continuadora legal en la CAPJ.**

# CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE APRAJUD

**1. NOMBRAMIENTOS JUDICIALES**

Participación constitucional de los profesionales de la gestión judicial en los procesos de proposición de formación de quinas y ternas.

**2. NUEVA INSTITUCIONALIDAD DISCIPLINARIA**

Participación constitucional de profesionales de la gestión judicial para fortalecer la pluralidad y legitimidad institucional.

3. NUEVO ÓRGANO DE ADMINISTRACIÓN JUDICIAL

Integración de profesionales de la gestión judicial, resguardando continuidad institucional y aprovechamiento de capacidades instaladas.

**“La nueva gobernanza judicial será más fuerte si integra la experiencia de quienes gestionan diariamente el sistema de justicia.”**

**Por su atención: Muchas gracias**

