APRAJUD

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

DOCUMENTO DE APOYO PARA EXPOSICIÓN ANTE LA COMISIÓN DE CONSTITUCIÓN, LEGISLACIÓN, JUSTICIA Y REGLAMENTO DEL SENADO

I. INTRODUCCIÓN

La reforma constitucional al gobierno judicial actualmente en discusión representa una de las transformaciones más relevantes experimentadas por el Poder Judicial chileno desde el retorno a la democracia. Su propósito fundamental consiste en modernizar la estructura institucional encargada de la administración de justicia, fortaleciendo la independencia judicial, la transparencia, la rendición de cuentas y la legitimidad de los procesos de toma de decisiones.

El proyecto se articula en torno a tres grandes ejes: la creación de un nuevo sistema de nombramientos judiciales, el fortalecimiento de la institucionalidad disciplinaria y la separación entre las funciones jurisdiccionales y administrativas mediante la creación de un órgano especializado de administración judicial. Estas modificaciones buscan responder a diagnósticos ampliamente compartidos por la academia, la judicatura, el Ministerio de Justicia y diversos actores del sistema de justicia respecto de la necesidad de modernizar la gobernanza judicial y adecuarla a los desafíos contemporáneos.

En este contexto, la Asociación Nacional de Profesionales de la Administración del Poder Judicial (APRAJUD) comparece ante esta discusión con una perspectiva técnica e institucional, fundada en la experiencia acumulada por los profesionales que diariamente gestionan los recursos humanos, financieros, tecnológicos y operativos que permiten el funcionamiento de los tribunales de justicia del país.

La posición de APRAJUD no busca alterar los objetivos centrales de la reforma ni sustituir el rol que corresponde a la judicatura o a los órganos políticos del Estado. Por el contrario, pretende contribuir al fortalecimiento de los nuevos órganos que se propone crear,

aportando una mirada especializada proveniente de quienes han participado activamente en la implementación de las principales reformas judiciales de las últimas décadas y conocen, desde la práctica cotidiana, las fortalezas y desafíos del sistema.

La tesis central que inspira esta presentación es que la experiencia profesional de la gestión judicial constituye un activo institucional relevante para el éxito de la reforma. En consecuencia, si el proyecto constitucional crea nuevos espacios de decisión en materia de nombramientos, disciplina y administración judicial, resulta razonable que la Constitución reconozca también la participación de los profesionales de la gestión judicial en dichos ámbitos, dejando a la Ley Orgánica Constitucional el desarrollo específico de los mecanismos de integración, representación y funcionamiento.

Desde esta perspectiva, APRAJUD propone que la nueva gobernanza judicial incorpore institucionalmente la experiencia acumulada por quienes administran diariamente el sistema de justicia, contribuyendo así a fortalecer los principios de mérito, transparencia, pluralidad, eficiencia y continuidad institucional que inspiran la reforma.

El presente documento tiene por objeto desarrollar y profundizar las ideas contenidas en la presentación, proporcionando al expositor los fundamentos conceptuales y argumentativos asociados a cada una de las láminas que componen la propuesta institucional de APRAJUD.

II. LA REFORMA CONSTITUCIONAL PROPONE TRES TRANSFORMACIONES ESTRUCTURALES DEL GOBIERNO JUDICIAL

La segunda lámina de la presentación tiene por finalidad situar la intervención de APRAJUD dentro del marco general de la reforma constitucional actualmente en discusión. Antes de formular propuestas específicas, resulta indispensable comprender que el proyecto no constituye una modificación aislada de determinadas normas, sino una reconfiguración profunda del sistema de gobierno judicial chileno.

Desde esta perspectiva, la reforma se estructura sobre tres transformaciones fundamentales que redefinen la manera en que se adoptarán las decisiones más relevantes para el funcionamiento del Poder Judicial. Estas transformaciones son la creación de un nuevo sistema de nombramientos judiciales, la configuración de una nueva institucionalidad disciplinaria y la instauración de un órgano especializado de administración judicial.

La primera transformación se refiere al sistema de nombramientos judiciales. Actualmente, los procesos de selección y designación de jueces y ministros se encuentran regulados principalmente por los artículos 77 y 78 de la Constitución Política de la República. El proyecto busca crear un Consejo de Nombramientos Judiciales autónomo, encargado de gestionar los procedimientos de selección sobre la base de criterios de mérito, transparencia, independencia y objetividad. Esta modificación pretende fortalecer la legitimidad de los nombramientos y reducir los riesgos asociados a mecanismos excesivamente corporativos o poco transparentes.

La segunda transformación consiste en la creación o fortalecimiento de una institucionalidad disciplinaria especializada. El objetivo es establecer mecanismos más modernos y confiables para supervisar la conducta judicial y asegurar la responsabilidad disciplinaria de quienes ejercen funciones jurisdiccionales. Esta nueva estructura busca reforzar la confianza pública en el sistema de justicia mediante procedimientos más transparentes, imparciales y técnicamente robustos.

La tercera transformación corresponde a la modificación del actual régimen de superintendencia económica y administrativa contemplado en el artículo 82 de la Constitución. La reforma propone separar claramente las funciones jurisdiccionales de las funciones administrativas, permitiendo que la judicatura concentre sus esfuerzos en la resolución de conflictos y en la protección de derechos, mientras que la administración de recursos humanos, financieros, tecnológicos e infraestructura sea asumida por un órgano especializado de gestión judicial.

La importancia de esta lámina radica en que permite comprender que las propuestas formuladas por APRAJUD no constituyen iniciativas aisladas ni reivindicaciones sectoriales. Por el contrario, se encuentran directamente vinculadas con los tres pilares estructurales sobre los cuales se construye la reforma constitucional. La Asociación comparte los objetivos generales del proyecto y reconoce la necesidad de avanzar hacia una gobernanza judicial más moderna, eficiente y transparente.

Sin embargo, APRAJUD sostiene que estos tres nuevos espacios de decisión no pueden prescindir de la experiencia acumulada por los profesionales que gestionan diariamente el funcionamiento del sistema judicial. La administración de tribunales, la gestión

presupuestaria, la implementación tecnológica, la coordinación de equipos humanos y el desarrollo de procesos organizacionales constituyen conocimientos especializados que pueden contribuir significativamente al éxito de la reforma.

Por esta razón, la idea central que debe transmitir esta lámina es que la experiencia profesional de la gestión judicial representa un aporte transversal a los tres nuevos pilares del gobierno judicial. No se trata de una participación limitada a un ámbito específico, sino de una contribución institucional que puede enriquecer los procesos de nombramiento, fortalecer los sistemas disciplinarios y asegurar una administración judicial moderna y eficiente.

En consecuencia, esta lámina establece el marco conceptual que orientará el resto de la exposición: la experiencia de los profesionales de la gestión judicial debe ser considerada como un elemento relevante dentro de la nueva arquitectura constitucional del gobierno judicial, correspondiendo posteriormente a la Ley Orgánica Constitucional definir los mecanismos específicos mediante los cuales dicha participación se materializará.

III. ¿QUIÉNES SOMOS Y POR QUÉ NUESTRA EXPERIENCIA ES RELEVANTE?

La tercera lámina tiene por finalidad responder una pregunta fundamental que naturalmente surge en cualquier debate sobre reformas institucionales: ¿por qué la opinión de APRAJUD resulta relevante para el diseño de la nueva gobernanza judicial?

La respuesta se encuentra en la naturaleza misma de las funciones que desempeñan los profesionales de la gestión judicial dentro del Poder Judicial. Mientras la labor jurisdiccional se concentra en la resolución de conflictos y la aplicación del derecho, existe una compleja estructura profesional encargada de garantizar que los tribunales dispongan de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales necesarios para cumplir adecuadamente su función constitucional.

APRAJUD agrupa a cerca de 1.200 profesionales asociados con presencia en 448 tribunales de primera instancia, las 17 Cortes de Apelaciones y la Corte Suprema. Los profesionales representados por APRAJUD desarrollan sus funciones en estos tribunales y diversos organismos vinculados a la administración judicial. Desde estas posiciones participan activamente en la planificación institucional, la gestión presupuestaria, la administración de

personas, la implementación de tecnologías, el seguimiento de indicadores de desempeño y la ejecución de políticas públicas destinadas a mejorar el acceso a la justicia.

Esta realidad permite afirmar que los profesionales de la gestión judicial poseen un conocimiento directo y cotidiano sobre el funcionamiento efectivo del sistema judicial. Se trata de una experiencia que no proviene exclusivamente del estudio académico o de la observación externa, sino del trabajo permanente al interior de las instituciones encargadas de administrar justicia.

Durante las últimas décadas, los profesionales de la gestión judicial han tenido una participación significativa en los principales procesos de modernización del Poder Judicial chileno. Entre ellos destacan la implementación de la Reforma Procesal Penal, la creación de los Tribunales de Familia, la reforma a la justicia laboral, los procesos de digitalización judicial y las adaptaciones institucionales desarrolladas durante la pandemia. Estas transformaciones exigieron capacidades de planificación, coordinación, administración de recursos y gestión del cambio que fueron asumidas, en gran medida, por equipos profesionales especializados.

La relevancia de esta experiencia adquiere especial importancia en el contexto de la reforma constitucional. Los tres nuevos órganos que se propone crear —el Consejo de Nombramientos Judiciales, la nueva institucionalidad disciplinaria y el órgano de administración judicial— deberán adoptar decisiones complejas relacionadas con personas, recursos, procesos e indicadores de desempeño. En todos estos ámbitos existe un conocimiento técnico acumulado que los profesionales de la gestión judicial han desarrollado durante años de trabajo institucional.

Por ello, APRAJUD sostiene que la participación de los profesionales de la gestión judicial no debe entenderse como una reivindicación corporativa ni como una pretensión de sustituir a otros actores del sistema. Su fundamento radica en la convicción de que las decisiones públicas son mejores cuando incorporan conocimientos diversos y experiencias complementarias.

La gobernanza judicial moderna exige precisamente esta lógica de colaboración interdisciplinaria. La complejidad de los desafíos actuales hace insuficiente una mirada

exclusivamente jurisdiccional o exclusivamente administrativa. Por el contrario, resulta necesario integrar distintas perspectivas que permitan abordar adecuadamente los problemas de gestión, eficiencia, transparencia y legitimidad que enfrenta el sistema de justicia.

La idea central que debe transmitir esta lámina es que los profesionales de la gestión judicial constituyen un actor institucional con experiencia relevante para contribuir al éxito de la reforma. Su conocimiento técnico, su experiencia organizacional y su participación histórica en los procesos de modernización judicial los convierten en una fuente valiosa de información y análisis para la construcción de una nueva gobernanza judicial.

En consecuencia, la participación que APRAJUD propone en los nuevos órganos constitucionales encuentra su fundamento no en intereses sectoriales, sino en el aporte que esta experiencia puede realizar al fortalecimiento de las instituciones encargadas de garantizar una justicia independiente, eficiente, transparente y accesible para la ciudadanía.

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

La cuarta lámina constituye el punto de partida del primer eje de la reforma constitucional: el nuevo sistema de nombramientos judiciales. Su propósito es introducir una reflexión fundamental sobre la forma en que tradicionalmente se evalúa el mérito de quienes postulan a cargos judiciales y sobre la necesidad de incorporar información adicional que permita adoptar decisiones más completas y mejor fundadas.

Uno de los objetivos centrales del proyecto de reforma es fortalecer el mérito, la transparencia y la objetividad en los procesos de selección y nombramiento de jueces y ministros. APRAJUD comparte plenamente estos objetivos y considera que constituyen elementos esenciales para consolidar la independencia judicial y la confianza pública en el sistema de justicia.

Sin embargo, para que un sistema de nombramientos efectivamente basado en el mérito pueda cumplir sus fines, resulta indispensable preguntarse qué entendemos por mérito y cuáles son las fuentes de información utilizadas para evaluarlo.

Un aspecto central del debate sobre el nuevo Consejo de Nombramientos es si este debe designar directamente o proponer quinas y ternas jerarquizadas para que el órgano político realice el nombramiento final. APRAJUD sostiene que el Consejo se legitima plenamente solo cuando propone ternas o quinas jerarquizadas, reservando la decisión final a la autoridad política. Este diseño garantiza tanto la legitimidad técnica del proceso de selección como la legitimidad democrática del nombramiento, evitando además el riesgo de que una mayoría de jueces se nombre a sí misma, lo que no garantiza la ausencia de captura corporativa. La composición del Consejo debe incluir, como contrapeso a la representación judicial, a profesionales de la gestión judicial.

Tradicionalmente, los procesos de selección consideran antecedentes curriculares, títulos académicos, experiencia profesional, publicaciones, calificaciones y registros disciplinarios. Todos estos elementos son relevantes y deben seguir formando parte de los mecanismos de evaluación. No obstante, existe una dimensión del desempeño judicial que muchas veces no queda adecuadamente reflejada en los antecedentes formales que integran los expedientes de postulación.

La experiencia cotidiana de quienes trabajan al interior de los tribunales permite conocer aspectos que difícilmente pueden apreciarse únicamente a través de documentos o antecedentes curriculares. Entre ellos se encuentran la capacidad de liderazgo, la forma de relacionarse con los equipos de trabajo, el cumplimiento efectivo de las responsabilidades asignadas, la oportunidad en la dictación de resoluciones, la productividad real, el compromiso institucional y el trato otorgado a usuarios y funcionarios.

Estos elementos no buscan sustituir los criterios tradicionales de evaluación ni transformarse en apreciaciones subjetivas sobre los postulantes. Por el contrario, constituyen información objetiva que puede complementar y enriquecer los antecedentes ya existentes, permitiendo una evaluación más integral del desempeño profesional de quienes aspiran a ocupar cargos judiciales.

Los profesionales de la gestión judicial se encuentran en una posición particularmente adecuada para aportar este tipo de información. Su trabajo diario les permite observar el funcionamiento efectivo de los tribunales, el cumplimiento de metas institucionales, los niveles de productividad y la interacción entre los distintos actores que participan en el

sistema de justicia. Se trata de antecedentes que surgen de la experiencia directa de gestión y que pueden contribuir significativamente a fortalecer los procesos de selección.

Es importante enfatizar que la propuesta de APRAJUD no implica cuestionar la capacidad de evaluación de la judicatura ni alterar los principios fundamentales que inspiran el sistema de nombramientos. La intención es precisamente la contraria: fortalecer la evaluación del mérito mediante la incorporación de información complementaria que actualmente no siempre es considerada de manera sistemática.

Desde esta perspectiva, la idea central de esta lámina es que el mérito judicial no puede ser reducido exclusivamente a los antecedentes formales contenidos en un expediente de postulación. Un sistema que aspire a identificar a los mejores candidatos debe ser capaz de considerar también aspectos relacionados con el desempeño efectivo de las funciones judiciales y con la forma en que dichas funciones son ejercidas en la práctica cotidiana.

La experiencia de los profesionales de la gestión judicial puede contribuir precisamente a ese objetivo. Su conocimiento directo del funcionamiento de los tribunales permite aportar elementos relevantes para una evaluación más completa, más objetiva y más coherente con los principios de mérito y transparencia que inspiran la reforma constitucional.

Por ello, esta lámina prepara el fundamento de la primera propuesta institucional de APRAJUD: la necesidad de reconocer la participación de los profesionales de la gestión judicial en los procesos de formación de quinas y ternas, de manera que la experiencia acumulada en la gestión de tribunales pueda contribuir al fortalecimiento de los futuros sistemas de nombramiento judicial.

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

La quinta lámina desarrolla la primera propuesta concreta de APRAJUD respecto del proyecto de reforma constitucional. Una vez establecido que el mérito judicial no se agota en los antecedentes contenidos en los expedientes de postulación, surge naturalmente la pregunta acerca de quiénes pueden aportar información relevante para fortalecer los procesos de evaluación y selección de candidatos.

La propuesta de APRAJUD consiste en reconocer constitucionalmente la participación de los profesionales de la gestión judicial en las etapas iniciales de conformación de quinas y ternas dentro del nuevo sistema de nombramientos judiciales, dejando a la Ley Orgánica Constitucional la regulación específica de los mecanismos de integración, participación y votación.

Esta propuesta encuentra su fundamento en la experiencia acumulada por quienes administran diariamente el funcionamiento de los tribunales y conocen de manera directa el desempeño de jueces y juezas en el ejercicio de sus funciones. A diferencia de otros actores que sólo acceden a antecedentes formales o a indicadores parciales, los profesionales de la gestión judicial observan permanentemente aspectos esenciales para evaluar el desempeño efectivo de quienes integran el Poder Judicial.

Entre estos aspectos se encuentran el cumplimiento de las obligaciones funcionales, la capacidad de organización del trabajo, la oportunidad en la dictación de resoluciones, la productividad efectiva, la gestión de equipos, el liderazgo institucional y la forma en que se relacionan con funcionarios, usuarios y demás integrantes del sistema de justicia. Estos elementos constituyen información valiosa para una evaluación integral del mérito y pueden complementar adecuadamente los antecedentes tradicionales utilizados en los procesos de selección.

La propuesta no pretende sustituir ni desplazar el rol de la judicatura en los procesos de nombramiento. Tampoco busca alterar las competencias que corresponden a los órganos políticos encargados de las etapas finales de designación. Su objetivo es contribuir a que las decisiones se adopten sobre la base de una mayor cantidad de información objetiva y relevante, fortaleciendo así la calidad de las evaluaciones técnicas previas.

En este sentido, la participación de los profesionales de la gestión judicial puede entenderse como un mecanismo destinado a enriquecer el análisis del mérito. La experiencia comparada demuestra que los sistemas de selección más robustos suelen incorporar diversas fuentes de información y distintos puntos de vista especializados, precisamente para evitar que las decisiones dependan exclusivamente de antecedentes parciales o de una sola perspectiva institucional.

Además, la propuesta es plenamente coherente con los objetivos declarados de la reforma. Si el propósito es fortalecer la transparencia, la objetividad y la legitimidad de los nombramientos judiciales, resulta razonable incorporar la experiencia de quienes poseen información directa sobre el funcionamiento cotidiano de los tribunales y sobre el desempeño real de quienes postulan a cargos superiores.

Otro elemento relevante es que esta participación puede contribuir a disminuir riesgos de arbitrariedad o de excesiva dependencia de factores exclusivamente formales. La incorporación de información derivada de la experiencia práctica permite contrastar antecedentes curriculares con resultados concretos observables en el ejercicio cotidiano de la función judicial.

La propuesta de APRAJUD tampoco supone la creación de estructuras burocráticas adicionales ni implica costos institucionales significativos. Se trata de aprovechar capacidades ya existentes dentro del sistema judicial y de incorporar una perspectiva técnica que actualmente se encuentra subrepresentada en los procesos de toma de decisiones.

La idea central que debe transmitir esta lámina es que la participación de los profesionales de la gestión judicial fortalece los procesos de selección porque aporta información objetiva, conocimiento institucional y experiencia práctica sobre el desempeño efectivo de quienes aspiran a integrar los distintos niveles de la judicatura.

En consecuencia, APRAJUD sostiene que la Constitución debe reconocer la relevancia de esta contribución dentro del nuevo sistema de nombramientos judiciales, permitiendo que la Ley Orgánica Constitucional determine posteriormente los mecanismos específicos mediante los cuales dicha participación se materializará.

VI. LA PARTICIPACIÓN DE LOS PROFESIONALES DE LA GESTIÓN JUDICIAL FORTALECE EL MÉRITO

La sexta lámina tiene por finalidad responder una posible objeción que podría surgir durante la discusión de la reforma constitucional. En efecto, algunos podrían interpretar la propuesta de APRAJUD como una forma de interferencia en las atribuciones propias de la

judicatura o como una alteración de los mecanismos tradicionales de selección judicial. Por ello, resulta indispensable precisar el alcance y los objetivos reales de la propuesta.

La posición de APRAJUD no busca sustituir el rol que corresponde a jueces, ministros, órganos técnicos o autoridades políticas dentro del sistema de nombramientos judiciales. Tampoco pretende alterar la estructura general del procedimiento contemplado por la reforma. La propuesta tiene un alcance mucho más acotado: incorporar una fuente adicional de información especializada que contribuya a mejorar la evaluación del mérito.

Desde esta perspectiva, la participación de los profesionales de la gestión judicial debe entenderse como un complemento y no como un reemplazo de las competencias actualmente existentes. Los procesos de selección continuarán descansando sobre los principios de mérito, transparencia e independencia que inspiran el proyecto constitucional. La diferencia es que dichos principios podrán aplicarse sobre la base de información más completa y diversa.

La experiencia demuestra que las decisiones institucionales suelen ser más sólidas cuando incorporan múltiples fuentes de información. En el ámbito judicial, la evaluación del mérito no puede depender exclusivamente de antecedentes curriculares o de registros formales, por relevantes que éstos sean. El desempeño profesional también se manifiesta en aspectos prácticos vinculados al ejercicio cotidiano de la función jurisdiccional, muchos de los cuales son observados directamente por quienes participan en la gestión diaria de los tribunales.

Por esta razón, la propuesta de APRAJUD se orienta a fortalecer el mérito y no a relativizarlo. La participación de profesionales de la gestión judicial permitiría aportar antecedentes objetivos relacionados con el desempeño efectivo de los postulantes, contribuyendo a una evaluación más completa y rigurosa. Lejos de debilitar el sistema, esta información adicional puede mejorar la calidad de las decisiones adoptadas por los órganos encargados de los nombramientos.

Asimismo, resulta importante destacar que la propuesta respeta plenamente la independencia judicial. APRAJUD no pretende intervenir en la función jurisdiccional ni influir en el contenido de las decisiones judiciales. Su interés se limita a aportar

conocimiento institucional derivado de la administración y gestión de los tribunales, ámbito en el cual los profesionales poseen experiencia y competencias específicas.

Otro aspecto relevante es que la incorporación de la gestión judicial al proceso de selección puede contribuir a fortalecer la transparencia institucional. Cuantas más fuentes de información objetiva existan para evaluar a los candidatos, menor será el riesgo de que las decisiones se basen en percepciones incompletas o en antecedentes insuficientes. La transparencia no sólo depende de la publicidad de los procedimientos, sino también de la calidad y amplitud de los antecedentes utilizados para adoptar decisiones.

Desde el punto de vista de la legitimidad institucional, la propuesta también presenta ventajas significativas. Un sistema de nombramientos que incorpora diversas perspectivas técnicas transmite una imagen de mayor objetividad y rigor, fortaleciendo la confianza tanto de los propios integrantes del Poder Judicial como de la ciudadanía.

La idea central que debe transmitir esta lámina es que la participación de los profesionales de la gestión judicial no compite con el mérito, sino que lo fortalece. Tampoco reemplaza las competencias de otros actores institucionales ni altera la arquitectura general del sistema de nombramientos. Su objetivo es contribuir a que las decisiones se adopten con mejores antecedentes, mayor información y una comprensión más completa del desempeño efectivo de quienes aspiran a integrar la judicatura.

En consecuencia, APRAJUD sostiene que su propuesta debe entenderse como una contribución al perfeccionamiento de los mecanismos de selección judicial, plenamente coherente con los principios de mérito, transparencia e independencia que inspiran la reforma constitucional.

VII. PROPUESTA CONSTITUCIONAL DE APRAJUD PARA EL NUEVO SISTEMA DE NOMBRAMIENTOS JUDICIALES

La séptima lámina tiene por objeto sintetizar y consolidar la posición institucional de APRAJUD respecto del primer eje de la reforma constitucional: la creación del nuevo sistema de nombramientos judiciales. Después de haber expuesto la relevancia de la experiencia de la gestión judicial y de demostrar que el mérito no se agota en los

antecedentes formales de los postulantes, corresponde presentar la propuesta concreta que la Asociación somete a consideración del legislador constitucional.

La propuesta de APRAJUD consiste en incorporar expresamente, a nivel constitucional, la participación de los profesionales de la gestión judicial dentro de los procesos de formación de quinas y ternas que servirán de base para los nombramientos judiciales. Esta participación debe ser posteriormente desarrollada por la Ley Orgánica Constitucional respectiva, la que determinará los mecanismos específicos de integración, representación, participación y votación.

La razón de elevar esta participación al nivel constitucional radica en la importancia que el propio proyecto atribuye a los nuevos órganos de gobierno judicial. Si la Constitución regulará la creación y funcionamiento del Consejo de Nombramientos Judiciales como un órgano esencial para garantizar la independencia, transparencia y mérito de los procesos de selección, resulta coherente que la propia Constitución reconozca también la participación de aquellos actores institucionales cuya experiencia puede contribuir directamente al cumplimiento de dichos objetivos.

No se trata de establecer privilegios corporativos ni de generar cuotas de representación. La propuesta busca reconocer la existencia de un conocimiento institucional específico que actualmente forma parte del funcionamiento cotidiano del Poder Judicial y que puede aportar información relevante para la evaluación de los candidatos. El fundamento de la participación propuesta no es la pertenencia a un determinado estamento, sino la experiencia profesional desarrollada en la administración y gestión del sistema judicial.

Esta propuesta también se encuentra alineada con las tendencias contemporáneas en materia de gobernanza pública. Los sistemas modernos de toma de decisiones suelen incorporar mecanismos de participación de distintos actores especializados, precisamente porque la complejidad de los problemas institucionales exige considerar diversas perspectivas y fuentes de información. La selección de jueces y juezas no constituye una excepción a esta realidad.

Asimismo, la propuesta es plenamente compatible con los principios que inspiran la reforma. Lejos de afectar la independencia judicial, la fortalece al contribuir a que las

decisiones se adopten sobre la base de antecedentes más completos y objetivos. Del mismo modo, fortalece la transparencia al ampliar las fuentes de información consideradas durante el proceso de evaluación. Finalmente, refuerza el mérito al permitir una valoración más integral del desempeño de los postulantes.

Es importante destacar que APRAJUD no pretende definir en esta etapa los detalles específicos de implementación. Tales aspectos corresponden naturalmente al ámbito de regulación de la Ley Orgánica Constitucional. Entre otras materias, dicha normativa deberá determinar el número de representantes, los requisitos para su designación, las modalidades de participación y las facultades concretas que ejercerán dentro del proceso de selección.

La decisión de reservar estos aspectos para la legislación orgánica responde a una consideración institucional relevante. La Constitución debe establecer los principios fundamentales y reconocer los actores esenciales del sistema, mientras que la regulación detallada debe quedar entregada a normas de rango legal que permitan ajustes futuros y una adecuada adaptación a las necesidades del funcionamiento práctico del sistema judicial.

Desde una perspectiva institucional, esta propuesta también contribuye a fortalecer la legitimidad del nuevo modelo de nombramientos. La participación de profesionales de la gestión judicial permite incorporar una visión complementaria a la experiencia jurisdiccional, enriqueciendo los procesos de evaluación sin alterar las competencias propias de los demás órganos involucrados.

La idea central que debe transmitir esta lámina es que la participación de los profesionales de la gestión judicial en los procesos de formación de quinas y ternas debe tener reconocimiento constitucional, no por razones corporativas, sino porque constituye una herramienta útil para fortalecer los principios de mérito, transparencia, objetividad e independencia que inspiran la reforma.

En consecuencia, APRAJUD propone que la Constitución reconozca expresamente esta participación dentro del nuevo sistema de nombramientos judiciales, dejando a la Ley Orgánica Constitucional el desarrollo de los mecanismos específicos necesarios para su implementación efectiva.

VIII. NUEVA INSTITUCIONALIDAD DISCIPLINARIA: LEGITIMIDAD, PLURALIDAD Y CONFIANZA PÚBLICA

La octava lámina marca el inicio del segundo eje de la reforma constitucional: la creación o fortalecimiento de una nueva institucionalidad disciplinaria destinada a velar por la conducta judicial y asegurar mecanismos adecuados de responsabilidad dentro del Poder Judicial. Este ámbito resulta especialmente sensible, ya que se encuentra directamente vinculado con la confianza pública en la administración de justicia y con la legitimidad de las instituciones encargadas de ejercer funciones de control.

La propuesta de reforma busca fortalecer los sistemas disciplinarios existentes mediante la creación de estructuras más especializadas, transparentes e independientes. El objetivo es garantizar que los procedimientos disciplinarios sean percibidos por la ciudadanía y por los propios integrantes del sistema judicial como mecanismos objetivos, imparciales y eficaces para asegurar el correcto ejercicio de las funciones judiciales.

APRAJUD comparte plenamente la necesidad de fortalecer la responsabilidad disciplinaria. La independencia judicial, que constituye uno de los pilares fundamentales del Estado de Derecho, no puede ser entendida como ausencia de control o de rendición de cuentas. Por el contrario, la legitimidad de la función jurisdiccional exige que existan mecanismos adecuados para supervisar el cumplimiento de los deberes funcionales y corregir eventuales desviaciones de conducta cuando estas se produzcan.

Sin embargo, la legitimidad de cualquier sistema disciplinario no depende únicamente de las facultades que se le otorguen o de los procedimientos que se establezcan. También depende de la confianza que genere la composición de los órganos encargados de ejercer dichas funciones. En este punto, la experiencia comparada demuestra que los sistemas disciplinarios tienden a fortalecer su legitimidad cuando incorporan diversidad de perspectivas y evitan quedar concentrados exclusivamente en un único grupo o estamento institucional.

Precisamente por esta razón, APRAJUD plantea la necesidad de reflexionar sobre los riesgos que podrían derivarse de una estructura disciplinaria excesivamente cerrada o dominada por una sola visión institucional. La concentración de funciones disciplinarias en

un único estamento puede generar percepciones de corporativismo, afectar la confianza pública y limitar la incorporación de enfoques complementarios que contribuyan a una evaluación más integral de las situaciones sometidas a conocimiento del órgano disciplinario.

La noción de pluralidad institucional adquiere aquí una importancia central. La complejidad del funcionamiento judicial moderno exige reconocer que la administración de justicia involucra múltiples dimensiones. Junto a la función jurisdiccional propiamente tal, existen aspectos organizacionales, administrativos, tecnológicos y de gestión que forman parte del funcionamiento cotidiano de los tribunales y que muchas veces resultan relevantes para comprender adecuadamente determinadas situaciones disciplinarias.

Los profesionales de la gestión judicial poseen experiencia directa en materias vinculadas a la administración de personas, evaluación de desempeño, cumplimiento de procedimientos internos, gestión organizacional y funcionamiento institucional. Esta experiencia puede constituir un complemento valioso para las decisiones disciplinarias, aportando elementos de análisis que enriquecen la comprensión de los problemas sometidos a revisión.

Es importante destacar que APRAJUD no plantea esta reflexión como una crítica al rol de la judicatura ni como una desconfianza hacia los jueces. La propuesta se basa en una convicción distinta: las instituciones suelen fortalecerse cuando incorporan diversidad de conocimientos y experiencias. La pluralidad no debilita la autoridad de los órganos disciplinarios; por el contrario, puede contribuir a reforzar su legitimidad y credibilidad.

La idea central que debe transmitir esta lámina es que la nueva institucionalidad disciplinaria debe construirse sobre principios de legitimidad, pluralidad y confianza pública. Un sistema disciplinario moderno requiere independencia, transparencia y objetividad, pero también debe evitar riesgos de captura institucional o de excesiva concentración de poder en un único estamento.

En consecuencia, APRAJUD sostiene que la discusión sobre la nueva institucionalidad disciplinaria no debe limitarse a las atribuciones o procedimientos que tendrá el órgano respectivo. También debe considerar la composición de dicho órgano y la necesidad de incorporar perspectivas diversas que permitan fortalecer su legitimidad ante la ciudadanía y

ante el propio sistema judicial. Esta reflexión servirá de base para la propuesta específica que se desarrollará en las siguientes láminas respecto de la participación de los profesionales de la gestión judicial en esta nueva estructura disciplinaria.

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

La novena lámina desarrolla la propuesta específica de APRAJUD respecto del segundo eje de la reforma constitucional. Una vez establecida la importancia de la legitimidad y la pluralidad en los sistemas disciplinarios, corresponde explicar por qué la experiencia de los profesionales de la gestión judicial puede constituir un aporte relevante para el adecuado funcionamiento de la nueva institucionalidad disciplinaria.

La propuesta de APRAJUD parte de una premisa básica: los procedimientos disciplinarios no se desarrollan en el vacío. Las conductas que pueden dar origen a investigaciones o sanciones ocurren dentro de organizaciones complejas, integradas por personas, equipos de trabajo, estructuras jerárquicas, sistemas de gestión y procedimientos institucionales. Comprender adecuadamente estas dinámicas requiere muchas veces conocimientos que exceden el ámbito estrictamente jurisdiccional.

Los profesionales de la gestión judicial desarrollan diariamente funciones vinculadas a la administración de personas, la evaluación del desempeño, la gestión organizacional y el seguimiento de indicadores institucionales. Esta experiencia les permite conocer aspectos relevantes relacionados con el funcionamiento efectivo de los tribunales, la coordinación de equipos de trabajo, el cumplimiento de obligaciones funcionales y la ejecución de procesos administrativos.

Por ejemplo, muchas situaciones disciplinarias pueden involucrar elementos relacionados con liderazgo, organización del trabajo, cumplimiento de procedimientos internos, gestión de recursos humanos o desempeño institucional. En estos ámbitos, la experiencia de los profesionales de la gestión judicial puede aportar antecedentes técnicos útiles para una comprensión más completa de los hechos investigados.

No se trata de reemplazar el análisis jurídico que corresponde a los órganos disciplinarios ni de intervenir en la determinación de responsabilidades que son propias de dichos órganos.

La propuesta busca complementar esa labor mediante la incorporación de conocimientos especializados provenientes de la gestión institucional. En otras palabras, se trata de enriquecer el análisis disciplinario con perspectivas adicionales que contribuyan a una mejor comprensión de las situaciones sometidas a evaluación.

Esta participación también puede fortalecer la objetividad de los procedimientos disciplinarios. Cuantas más fuentes de información especializada existan, mayores serán las posibilidades de adoptar decisiones fundadas en antecedentes completos y verificables. La incorporación de una mirada técnica vinculada a la gestión institucional permite ampliar los elementos de juicio disponibles para quienes deben resolver asuntos disciplinarios.

Otro aspecto relevante es la contribución que esta participación puede realizar a la prevención de riesgos de captura corporativa. La legitimidad de los órganos disciplinarios se fortalece cuando sus decisiones son percibidas como el resultado de procesos abiertos a distintas perspectivas institucionales y no exclusivamente a la visión de un único estamento. La pluralidad favorece la confianza pública porque transmite una imagen de mayor equilibrio y objetividad.

En este punto, cabe destacar que el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) ha señalado que los códigos de ética y tribunales de conducta deben estar integrados no sólo por el empleador, sino también por representantes de los trabajadores. Este estándar internacional refuerza la posición de APRAJUD en cuanto a que una institucionalidad disciplinaria legítima y plural debe incorporar la perspectiva de quienes forman parte del sistema judicial en su conjunto, incluyendo a los profesionales de la gestión.

Asimismo, la participación de profesionales de la gestión judicial puede aportar una visión especialmente valiosa respecto de los efectos organizacionales de determinadas conductas o decisiones. Quienes trabajan en la administración de tribunales conocen directamente los desafíos asociados al funcionamiento institucional y pueden contribuir a evaluar adecuadamente el impacto que ciertas situaciones tienen sobre el desempeño de los equipos y el cumplimiento de los objetivos del sistema.

La propuesta de APRAJUD tampoco implica una alteración de la independencia judicial. La función jurisdiccional y la función disciplinaria seguirán desarrollándose dentro de los marcos constitucionales que correspondan. Lo que se propone es incorporar una fuente adicional de conocimiento técnico que contribuya al fortalecimiento de la nueva institucionalidad disciplinaria.

Desde una perspectiva más amplia, esta propuesta se encuentra alineada con las tendencias contemporáneas de gobernanza pública, las cuales promueven la participación de actores con competencias diversas en los procesos de supervisión y control institucional. La complejidad de las organizaciones modernas exige integrar conocimientos multidisciplinarios para adoptar decisiones más completas y mejor fundamentadas.

La idea central que debe transmitir esta lámina es que los profesionales de la gestión judicial poseen experiencia técnica relevante para contribuir al fortalecimiento de la nueva institucionalidad disciplinaria. Su conocimiento en materias de gestión de personas, evaluación de desempeño, organización institucional y funcionamiento de tribunales constituye un aporte complementario a la experiencia jurisdiccional, favoreciendo decisiones más objetivas, equilibradas y legítimas.

En consecuencia, APRAJUD sostiene que la nueva institucionalidad disciplinaria debe contemplar mecanismos de participación que permitan incorporar esta experiencia especializada, dejando a la Ley Orgánica Constitucional la determinación de las modalidades específicas mediante las cuales dicha participación se implementará.

X. PLURALIDAD INSTITUCIONAL PARA UNA DISCIPLINA JUDICIAL LEGÍTIMA

La décima lámina tiene por objeto cerrar el segundo eje de la reforma constitucional, sintetizando la posición institucional de APRAJUD respecto de la nueva institucionalidad disciplinaria. Después de haber expuesto los fundamentos que justifican la participación de los profesionales de la gestión judicial, corresponde demostrar cómo dicha participación contribuye directamente a fortalecer la legitimidad del sistema disciplinario y la confianza pública en sus decisiones.

Uno de los principales desafíos que enfrenta cualquier sistema disciplinario consiste en lograr que sus decisiones sean percibidas como imparciales, objetivas y técnicamente fundadas. La legitimidad institucional no depende únicamente de la corrección jurídica de las resoluciones adoptadas, sino también de la confianza que generan los procedimientos y los órganos encargados de ejercer dichas funciones.

En este contexto, la pluralidad institucional aparece como un elemento fundamental. Las instituciones modernas tienden a fortalecer su legitimidad cuando incorporan distintas perspectivas profesionales y conocimientos especializados en sus procesos de toma de decisiones. La diversidad de experiencias permite enriquecer el análisis de los problemas, disminuir riesgos de sesgo institucional y mejorar la calidad de las decisiones adoptadas.

La propuesta de APRAJUD se inserta precisamente en esta lógica. La participación de profesionales de la gestión judicial no busca sustituir el rol de la judicatura ni alterar la naturaleza jurídica de la función disciplinaria. Su propósito es incorporar una perspectiva complementaria que contribuya a una evaluación más integral de las situaciones sometidas a conocimiento del órgano disciplinario.

La experiencia jurisdiccional constituye, sin duda, un elemento indispensable dentro de cualquier sistema disciplinario vinculado al Poder Judicial. Sin embargo, la complejidad de las organizaciones judiciales modernas exige reconocer que también existen dimensiones administrativas, organizacionales y de gestión que pueden resultar relevantes para comprender determinadas conductas o situaciones institucionales.

La gestión judicial aporta precisamente ese conocimiento complementario. Los profesionales de este ámbito poseen experiencia en administración de personas, evaluación de desempeño, organización institucional, planificación estratégica y funcionamiento operativo de los tribunales. Esta experiencia permite incorporar elementos de análisis que enriquecen la comprensión de los hechos y fortalecen la calidad de las decisiones disciplinarias.

Otro aspecto relevante es la prevención de riesgos de captura corporativa. Una preocupación recurrente en los procesos de reforma institucional consiste en evitar que los sistemas de control queden excesivamente concentrados en un único estamento o grupo de

interés. La incorporación de distintas perspectivas profesionales contribuye a reducir este riesgo, favoreciendo una mayor apertura institucional y fortaleciendo la percepción de imparcialidad.

La pluralidad también contribuye a fortalecer la confianza pública. Cuando la ciudadanía percibe que las decisiones disciplinarias son adoptadas considerando diversas fuentes de conocimiento y distintas experiencias institucionales, aumenta la legitimidad de los órganos encargados de ejercer dichas funciones. La confianza en las instituciones no se construye únicamente mediante normas jurídicas adecuadas, sino también mediante estructuras de gobernanza capaces de reflejar equilibrio, objetividad y transparencia.

Desde la perspectiva de APRAJUD, la nueva institucionalidad disciplinaria constituye una oportunidad para avanzar hacia modelos de gobernanza más modernos y consistentes con los principios que inspiran la reforma constitucional. Si el objetivo es fortalecer la independencia judicial y la rendición de cuentas, resulta razonable que la composición de los nuevos órganos refleje la diversidad de conocimientos existentes al interior del sistema judicial.

La propuesta institucional consiste, por tanto, en reconocer constitucionalmente la participación de los profesionales de la gestión judicial dentro de la nueva estructura disciplinaria, dejando a la Ley Orgánica Constitucional la regulación específica de los mecanismos de integración, atribuciones y funcionamiento. De esta manera, la Constitución establecería el principio general de participación, mientras que la legislación posterior determinaría los aspectos operativos necesarios para su implementación.

La idea central que debe transmitir esta lámina es que la pluralidad institucional fortalece la legitimidad disciplinaria. La incorporación de la experiencia de los profesionales de la gestión judicial no constituye una amenaza para la independencia de la judicatura ni para el adecuado funcionamiento de los órganos disciplinarios. Por el contrario, representa una oportunidad para construir sistemas más equilibrados, más transparentes y más confiables.

En consecuencia, APRAJUD sostiene que una institucionalidad disciplinaria moderna debe combinar la experiencia jurisdiccional con la experiencia de gestión, permitiendo que

ambas perspectivas contribuyan conjuntamente al fortalecimiento de la responsabilidad institucional y de la confianza pública en el Poder Judicial.

XI. SEPARACIÓN ENTRE JURISDICCIÓN Y ADMINISTRACIÓN: UN CONSENSO PARA LA MODERNIZACIÓN DEL PODER JUDICIAL

La undécima lámina marca el inicio del tercer y último eje de la reforma constitucional, referido a la modificación del artículo 82 de la Constitución Política de la República y a la creación de una nueva institucionalidad encargada de la administración judicial. Este ámbito constituye probablemente la transformación más profunda contemplada por el proyecto, ya que implica redefinir la forma en que se ejerce el gobierno y la gestión administrativa del Poder Judicial.

A diferencia de los temas relativos a nombramientos o disciplina, donde pueden existir distintas alternativas institucionales para alcanzar los objetivos perseguidos, en materia de administración judicial parece haberse consolidado un amplio consenso respecto de la necesidad de separar las funciones jurisdiccionales de las funciones administrativas. Esta coincidencia se observa en las propuestas formuladas por diversos actores que han participado en el debate público y académico sobre la reforma.

Tanto representantes de la Corte Suprema como del Ministerio de Justicia, la academia, asociaciones de magistrados y organizaciones vinculadas a la gestión judicial han reconocido que la creciente complejidad del sistema de justicia exige avanzar hacia modelos de administración más especializados y profesionalizados. La administración de recursos humanos, financieros, tecnológicos e infraestructura ha alcanzado un nivel de sofisticación que requiere competencias distintas de aquellas propias de la función jurisdiccional.

La función jurisdiccional tiene como finalidad resolver conflictos, interpretar el derecho y garantizar la protección efectiva de los derechos de las personas. Por su parte, la función administrativa se orienta a gestionar recursos, organizar procesos, planificar estratégicamente el funcionamiento institucional y asegurar que existan las condiciones materiales necesarias para el adecuado funcionamiento de los tribunales. Aunque ambas

funciones son complementarias y mutuamente dependientes, su naturaleza es claramente diferente.

Precisamente por ello, la reforma propone avanzar hacia una separación más clara entre estos ámbitos de actuación. La idea central consiste en permitir que jueces y juezas concentren sus esfuerzos en el ejercicio de la función jurisdiccional, mientras que la administración institucional sea desarrollada por órganos especializados dotados de capacidades técnicas específicas para enfrentar los desafíos propios de la gestión moderna.

Esta transformación no debe entenderse como una crítica al modelo actual ni como un cuestionamiento a la labor desarrollada históricamente por la Corte Suprema en el ejercicio de la superintendencia económica y administrativa. Por el contrario, constituye una respuesta institucional a los nuevos desafíos que enfrenta el sistema judicial y a la necesidad de adaptar sus estructuras de gobierno a estándares contemporáneos de gestión pública.

La existencia de consenso sobre la necesidad de separar jurisdicción y administración tiene una consecuencia importante para el debate constitucional. Si la discusión principal ya no consiste en determinar si debe existir un órgano especializado de administración judicial, entonces la atención debe desplazarse hacia otras preguntas igualmente relevantes: ¿cómo debe diseñarse ese órgano?, ¿qué conocimientos debe incorporar?, ¿qué capacidades institucionales deben preservarse?, y ¿quiénes deben participar en su integración?

Estas preguntas adquieren especial relevancia para APRAJUD, porque es precisamente en este ámbito donde la experiencia acumulada por los profesionales de la gestión judicial puede realizar una contribución especialmente significativa. La creación de una nueva institucionalidad administrativa no parte desde una situación de ausencia de capacidades. Por el contrario, existe un importante capital humano, técnico e institucional desarrollado durante décadas de trabajo en la administración judicial que debe ser considerado durante el proceso de reforma.

Desde esta perspectiva, la separación entre jurisdicción y administración no constituye únicamente un cambio organizacional. También representa una oportunidad para reconocer la especificidad de la administración judicial como una función profesional especializada,

con conocimientos propios y con una contribución indispensable para el funcionamiento del sistema de justicia.

La idea central que debe transmitir esta lámina es que existe un amplio consenso respecto de la necesidad de separar las funciones jurisdiccionales de las administrativas. En consecuencia, el desafío actual no consiste en justificar dicha separación, sino en diseñar adecuadamente la nueva institucionalidad que surgirá a partir de ella.

Para APRAJUD, este diseño debe considerar la experiencia acumulada por quienes han participado históricamente en la gestión del sistema judicial. La construcción de una administración judicial moderna, eficiente y profesional requiere aprovechar las capacidades ya existentes y reconocer el aporte que los profesionales de la gestión pueden realizar a la nueva gobernanza judicial. Esta reflexión servirá de base para las láminas siguientes, dedicadas a desarrollar el concepto de administración judicial especializada y la necesidad de asegurar continuidad institucional en el proceso de reforma.

XII. LA ADMINISTRACIÓN JUDICIAL ES UNA FUNCIÓN ESPECIALIZADA

La duodécima lámina constituye uno de los pilares conceptuales más importantes de toda la presentación. Su objetivo es demostrar que la administración judicial no puede ser entendida como una actividad accesoria o secundaria respecto de la función jurisdiccional, sino como una función especializada que requiere conocimientos, competencias y experiencias propias.

Esta idea resulta particularmente relevante en el contexto de la reforma constitucional, ya que la creación de un nuevo órgano de administración judicial supone reconocer que la gestión de los recursos y procesos del sistema de justicia constituye una tarea diferenciada de la labor de juzgar. En consecuencia, si se acepta la necesidad de separar ambas funciones, también debe reconocerse que cada una de ellas requiere capacidades profesionales específicas.

Tradicionalmente, la función jurisdiccional ha sido concebida como el núcleo esencial de la actividad judicial. Su finalidad consiste en resolver conflictos, interpretar y aplicar el derecho, garantizar la protección de los derechos fundamentales y asegurar la vigencia del

Estado de Derecho. Estas tareas exigen formación jurídica, independencia de criterio y competencias propias del ejercicio jurisdiccional.

Sin embargo, el adecuado funcionamiento de los tribunales depende también de una serie de actividades que no tienen naturaleza jurisdiccional, pero que resultan indispensables para que la administración de justicia pueda desarrollarse eficazmente. Entre ellas se encuentran la gestión de personas, la administración presupuestaria, la planificación estratégica, la gestión tecnológica, la administración de infraestructura, el diseño de procesos organizacionales y el seguimiento de indicadores de desempeño.

La complejidad creciente del sistema judicial ha provocado que estas funciones adquieran una relevancia cada vez mayor. La digitalización de los procedimientos, la incorporación de nuevas tecnologías, la gestión de grandes volúmenes de información, la necesidad de optimizar recursos públicos y las crecientes exigencias de transparencia y eficiencia han transformado la administración judicial en una disciplina altamente especializada.

En la actualidad, la gestión judicial requiere conocimientos provenientes de múltiples áreas profesionales, incluyendo administración pública, gestión de personas, finanzas, tecnología de la información, planificación estratégica, control de gestión, análisis de datos y modernización organizacional. Estas competencias son distintas de aquellas que caracterizan la función jurisdiccional, pero igualmente necesarias para el funcionamiento eficiente del sistema de justicia.

La experiencia desarrollada por los profesionales de la gestión judicial durante las últimas décadas ha permitido construir capacidades institucionales significativas en estas materias. Los procesos de modernización implementados en el Poder Judicial han exigido la participación activa de equipos especializados encargados de diseñar, ejecutar y supervisar complejas transformaciones organizacionales. Esta experiencia ha contribuido directamente al fortalecimiento del sistema judicial y al mejoramiento de los servicios prestados a la ciudadanía.

Reconocer la especialización de la administración judicial no implica establecer una jerarquía entre funciones jurisdiccionales y administrativas. Ambas son esenciales para el cumplimiento de la misión institucional del Poder Judicial. La diferencia radica en que cada

una requiere conocimientos, experiencias y competencias específicas que deben ser adecuadamente valoradas dentro de la nueva estructura de gobernanza judicial.

Precisamente por ello, la reforma constitucional representa una oportunidad para consolidar una visión moderna de la administración judicial, basada en la profesionalización y en el reconocimiento de las capacidades técnicas desarrolladas por quienes han dedicado su trayectoria profesional a estas materias. La creación de un órgano especializado de administración judicial carecería de sentido si no se reconoce simultáneamente el valor de la experiencia acumulada por quienes ejercen profesionalmente dichas funciones.

La especialización administrativa también contribuye directamente al fortalecimiento de la independencia judicial. Cuanto más eficiente y profesional sea la gestión de recursos, personas y procesos, mayores serán las condiciones para que jueces y juezas puedan concentrarse plenamente en el ejercicio de sus funciones jurisdiccionales. En este sentido, la administración judicial no compite con la jurisdicción, sino que la fortalece y la hace posible.

La idea central que debe transmitir esta lámina es que la administración judicial constituye una función especializada, dotada de conocimientos y competencias propias, cuyo adecuado desarrollo resulta indispensable para el funcionamiento del sistema de justicia. En consecuencia, la nueva gobernanza judicial debe reconocer y aprovechar la experiencia profesional acumulada en este ámbito, incorporándola al diseño de las nuevas instituciones que surgirán a partir de la reforma constitucional.

XIII. EXISTE EXPERIENCIA INSTITUCIONAL ACUMULADA: LA REFORMA NO PARTE DESDE CERO

La decimotercera lámina tiene por objeto introducir una reflexión esencial para el éxito de cualquier proceso de reforma institucional: la necesidad de reconocer y aprovechar las capacidades existentes. Si bien la reforma constitucional propone una nueva arquitectura para el gobierno judicial, ello no significa que el sistema deba construirse desde cero ni que deba desconocerse la experiencia acumulada durante décadas por quienes han participado en la administración del Poder Judicial.

Uno de los riesgos que enfrentan las grandes reformas institucionales consiste en asumir que la creación de nuevas estructuras requiere necesariamente reemplazar o prescindir de las capacidades previamente desarrolladas. Sin embargo, la experiencia comparada demuestra que los procesos de modernización más exitosos son precisamente aquellos que logran combinar innovación institucional con aprovechamiento del conocimiento acumulado.

En el caso del Poder Judicial chileno, existe un importante patrimonio institucional construido a través de años de trabajo, aprendizaje y adaptación organizacional. Este patrimonio no se encuentra únicamente en normas, procedimientos o estructuras administrativas. Se encuentra, sobre todo, en las personas que han participado en la implementación de las principales transformaciones que ha experimentado el sistema judicial durante las últimas décadas.

Los profesionales de la gestión judicial han desempeñado un rol fundamental en procesos de gran complejidad institucional. La implementación de la Reforma Procesal Penal, la creación de los Tribunales de Familia, la modernización de la justicia laboral, los procesos de digitalización y transformación tecnológica, así como la adaptación del funcionamiento judicial durante la pandemia, son ejemplos concretos de experiencias en las cuales la gestión profesional resultó decisiva para alcanzar los objetivos perseguidos por el Estado.

Cada uno de estos procesos implicó enfrentar desafíos significativos relacionados con planificación estratégica, gestión de recursos humanos, administración presupuestaria, implementación tecnológica, rediseño de procesos y coordinación institucional. El conocimiento adquirido durante estas experiencias constituye hoy un activo de enorme valor para el Poder Judicial y para cualquier proceso futuro de transformación institucional.

La reforma constitucional actualmente en discusión plantea desafíos similares. La creación de nuevos órganos de gobierno judicial exigirá diseñar estructuras organizacionales, definir procedimientos, coordinar equipos humanos, gestionar recursos públicos y asegurar una transición ordenada desde el modelo actual hacia la nueva institucionalidad. En todos estos ámbitos existe experiencia acumulada que puede contribuir significativamente a reducir riesgos y mejorar los resultados del proceso de implementación.

Desde esta perspectiva, la discusión no debe centrarse únicamente en las características formales de los nuevos órganos que propone la reforma. También debe considerar qué capacidades institucionales deben preservarse y cómo asegurar que la experiencia desarrollada durante años continúe contribuyendo al fortalecimiento del sistema de justicia.

La existencia de capacidades instaladas resulta particularmente evidente en áreas como la gestión presupuestaria, la administración de personal, la planificación institucional, el control de gestión y la transformación digital. Estas funciones han sido desarrolladas por equipos especializados que han adquirido conocimientos específicos sobre el funcionamiento del sistema judicial y sobre las particularidades que distinguen la administración de justicia de otros ámbitos de la administración pública.

Desconocer esta experiencia implicaría desaprovechar un capital institucional construido con recursos públicos, esfuerzo profesional y años de aprendizaje organizacional. Por el contrario, incorporarla adecuadamente dentro de la nueva estructura de gobernanza permitiría fortalecer la implementación de la reforma y facilitar la transición hacia el nuevo modelo institucional.

La posición de APRAJUD se basa precisamente en esta lógica de continuidad y aprovechamiento de capacidades. La Asociación no propone mantener intactas las estructuras actuales ni resistirse a los cambios que plantea la reforma. Por el contrario, reconoce la necesidad de avanzar hacia nuevas formas de gobierno judicial. Sin embargo, sostiene que dicho proceso debe construirse sobre las capacidades ya existentes y no a costa de ellas.

La idea central que debe transmitir esta lámina es que la reforma constitucional no parte desde cero. El Poder Judicial cuenta con una experiencia institucional acumulada que constituye un activo estratégico para el éxito de la transformación propuesta. Los profesionales de la gestión judicial forman parte esencial de ese patrimonio institucional y su conocimiento debe ser considerado como un recurso valioso para la construcción de la nueva gobernanza judicial.

En consecuencia, APRAJUD sostiene que la reforma debe aprovechar las capacidades instaladas y reconocer la experiencia desarrollada por quienes han participado activamente

en la modernización del sistema judicial. Sólo de esta manera será posible asegurar que los nuevos órganos institucionales se beneficien del conocimiento acumulado y puedan responder eficazmente a los desafíos que plantea la administración de justicia en el siglo XXI.

XIV. CONTINUIDAD INSTITUCIONAL: TRANSFORMAR SIN PERDER EL CONOCIMIENTO ACUMULADO

La decimocuarta lámina desarrolla una de las ideas más relevantes surgidas durante la discusión interna de APRAJUD y que fue expresamente destacada por su Presidente: la necesidad de asegurar continuidad institucional durante el proceso de implementación de la reforma constitucional.

Toda transformación institucional de gran magnitud enfrenta una tensión inevitable entre cambio y continuidad. Por una parte, la reforma busca modificar estructuras existentes para mejorar el funcionamiento del sistema. Por otra, resulta indispensable preservar aquellas capacidades que han demostrado ser valiosas para el cumplimiento de los objetivos institucionales. El éxito de una reforma no depende únicamente de la calidad de su diseño normativo, sino también de su capacidad para gestionar adecuadamente esta transición.

La creación de un nuevo órgano de administración judicial constituye un desafío particularmente complejo desde esta perspectiva. No se trata simplemente de sustituir una estructura por otra, sino de asegurar que el nuevo modelo pueda asumir eficazmente funciones críticas para el funcionamiento cotidiano del Poder Judicial. La gestión presupuestaria, la administración de personal, el soporte tecnológico, la planificación institucional y la mantención de infraestructura son actividades que no pueden interrumpirse ni deteriorarse durante el proceso de transición.

Por esta razón, APRAJUD sostiene que la reforma debe construirse sobre un principio de continuidad institucional. Este principio implica reconocer que las capacidades desarrolladas por la actual Corporación Administrativa del Poder Judicial y por los equipos profesionales que participan en la gestión judicial constituyen un patrimonio institucional que debe ser preservado y proyectado hacia la nueva estructura organizacional.

La continuidad institucional no significa inmovilismo ni resistencia al cambio. Tampoco implica mantener inalteradas las estructuras existentes. Significa, más bien, reconocer que el conocimiento acumulado, la experiencia profesional y las capacidades técnicas construidas durante años de trabajo representan activos estratégicos que pueden contribuir significativamente al éxito de la reforma.

La Corporación Administrativa del Poder Judicial ha sido protagonista de algunos de los procesos de modernización más importantes experimentados por la justicia chilena. A través de ella se han implementado reformas procesales, proyectos de digitalización, sistemas de gestión, programas de infraestructura y múltiples iniciativas destinadas a mejorar la eficiencia y calidad de los servicios judiciales. Estas experiencias han permitido desarrollar competencias especializadas que hoy forman parte del capital institucional del Poder Judicial.

En consecuencia, una reforma orientada a fortalecer la administración judicial no debería implicar la pérdida de dicho capital humano y técnico. Por el contrario, debería procurar aprovecharlo y proyectarlo hacia la nueva institucionalidad. La experiencia comparada demuestra que las transiciones institucionales más exitosas son aquellas que logran combinar innovación organizacional con preservación del conocimiento acumulado.

Este aspecto también posee una dimensión humana y laboral que no puede ser ignorada. Detrás de las estructuras organizacionales existen personas que han dedicado años de su vida profesional al desarrollo de la administración judicial. La implementación de la reforma debe generar condiciones que otorguen certeza respecto de la continuidad de las funciones esenciales y permitan aprovechar la experiencia de quienes han contribuido al fortalecimiento del sistema.

Desde el punto de vista de la gestión pública, la continuidad institucional también constituye un mecanismo para reducir riesgos asociados a los procesos de cambio. Preservar equipos especializados, mantener conocimientos técnicos y asegurar la transferencia de experiencia permite disminuir costos de implementación, reducir errores y acelerar los procesos de adaptación organizacional.

La propuesta de APRAJUD se orienta precisamente en esta dirección. La Asociación considera que el nuevo órgano de administración judicial debe construirse sobre las capacidades actualmente existentes, integrando la experiencia desarrollada por los profesionales de la gestión judicial y permitiendo que ésta continúe contribuyendo al cumplimiento de los objetivos institucionales.

La continuidad institucional resulta especialmente relevante en áreas como la administración financiera, la gestión de personas, la tecnología judicial, la planificación estratégica y el control de gestión. Todas estas materias requieren conocimientos especializados que no pueden ser reemplazados de manera inmediata ni improvisada. La preservación de estas capacidades constituye una condición fundamental para asegurar el éxito de la nueva institucionalidad.

La idea central que debe transmitir esta lámina es que la reforma debe transformar las instituciones sin perder la experiencia acumulada. La creación de nuevos órganos no puede significar la desaparición del conocimiento desarrollado durante décadas por quienes han participado en la administración judicial. Por el contrario, dicho conocimiento debe convertirse en uno de los principales pilares sobre los cuales se construya la nueva gobernanza judicial.

En definitiva, APRAJUD sostiene que la continuidad institucional constituye una condición indispensable para una reforma exitosa. Modernizar el gobierno judicial exige innovar, pero también exige reconocer el valor de la experiencia acumulada y asegurar que ésta continúe contribuyendo al fortalecimiento del sistema de justicia en beneficio de toda la ciudadanía.

XV. PROPUESTA CONSTITUCIONAL DE APRAJUD PARA EL NUEVO ÓRGANO DE ADMINISTRACIÓN JUDICIAL

La decimoquinta lámina constituye el punto culminante del tercer eje de la presentación. Después de haber demostrado que existe consenso respecto de la separación entre jurisdicción y administración, que la administración judicial es una función especializada y que el Poder Judicial cuenta con una experiencia institucional acumulada que debe ser preservada, corresponde formular la propuesta constitucional concreta de APRAJUD respecto del nuevo órgano de administración judicial.

La posición de APRAJUD parte de una premisa fundamental: si la reforma constitucional reconoce que la administración judicial constituye una función especializada y crea un órgano autónomo destinado a ejercerla, entonces resulta lógico y coherente que dicho órgano incorpore en su integración a quienes poseen experiencia profesional precisamente en esa materia.

La propuesta no se fundamenta en criterios de representación gremial ni en la búsqueda de espacios de poder institucional. Su fundamento radica en el reconocimiento de una realidad objetiva: los profesionales de la gestión judicial han desarrollado conocimientos especializados y experiencia práctica directamente vinculados con las funciones que ejercerá el futuro órgano de administración judicial.

La administración moderna del sistema judicial exige adoptar decisiones complejas en materias de recursos humanos, gestión financiera, planificación estratégica, infraestructura, innovación tecnológica, transformación digital, evaluación de desempeño y administración de recursos públicos. Estas materias constituyen precisamente los ámbitos en los cuales los profesionales de la gestión judicial han desarrollado experiencia durante décadas de trabajo al interior del Poder Judicial.

Desde esta perspectiva, la participación propuesta por APRAJUD responde a una lógica de especialización funcional. Así como el nuevo sistema de nombramientos requiere considerar la experiencia vinculada al desempeño judicial, y la nueva institucionalidad disciplinaria puede beneficiarse de conocimientos relacionados con la gestión organizacional, el futuro órgano de administración judicial debe incorporar la experiencia de quienes han ejercido profesionalmente funciones de administración y gestión.

La propuesta también encuentra fundamento en principios de eficiencia institucional. La creación de una nueva estructura organizacional implica importantes desafíos de diseño, implementación y operación. Incorporar en su integración a personas con experiencia directa en la administración judicial puede contribuir a reducir riesgos, facilitar los procesos de transición y mejorar la calidad de las decisiones estratégicas que deberá adoptar el nuevo órgano.

Asimismo, la participación de profesionales de la gestión judicial favorece la continuidad institucional desarrollada en las láminas anteriores. Uno de los principales desafíos de la reforma consiste en evitar que la creación de nuevas estructuras implique la pérdida de conocimientos acumulados o la interrupción de capacidades esenciales para el funcionamiento del sistema judicial. La integración de profesionales con experiencia en gestión constituye un mecanismo concreto para preservar y proyectar ese conocimiento hacia la nueva institucionalidad.

Otro elemento relevante se relaciona con la legitimidad técnica de las decisiones administrativas. La administración judicial involucra materias altamente especializadas que requieren conocimientos específicos para su adecuada comprensión. La presencia de profesionales con experiencia en estas áreas puede contribuir a enriquecer los procesos de deliberación y fortalecer la calidad técnica de las decisiones adoptadas por el órgano respectivo.

APRAJUD propone que esta participación tenga reconocimiento constitucional. Sin embargo, al igual que en los otros dos ejes de la reforma, considera que corresponde a la Ley Orgánica Constitucional desarrollar los mecanismos específicos de implementación. Será dicha normativa la encargada de determinar aspectos como la composición del órgano, los requisitos para integrar sus instancias de decisión, las modalidades de participación y las atribuciones concretas que corresponderán a cada uno de sus integrantes.

Esta técnica legislativa permite conciliar dos objetivos complementarios. Por una parte, asegura que la Constitución reconozca expresamente la relevancia institucional de la gestión judicial dentro del nuevo modelo de gobernanza. Por otra, entrega a la legislación orgánica la flexibilidad necesaria para regular los aspectos operativos y adaptarlos a las necesidades prácticas del sistema.

Es importante destacar que la propuesta de APRAJUD no busca desplazar ni sustituir a otros actores institucionales que deban formar parte del nuevo órgano. La administración judicial moderna requiere una composición plural que combine distintas experiencias y conocimientos. La participación de los profesionales de la gestión judicial debe entenderse como una contribución adicional que fortalece el funcionamiento del órgano y complementa las demás perspectivas presentes en su integración.

Desde una visión más amplia, esta propuesta se encuentra alineada con las tendencias internacionales en materia de gobernanza judicial. Los modelos contemporáneos de administración de justicia reconocen cada vez con mayor claridad la importancia de incorporar capacidades técnicas y profesionales especializadas en los órganos encargados de la gestión institucional.

La idea central que debe transmitir esta lámina es que la experiencia acumulada por los profesionales de la gestión judicial constituye un activo estratégico para el futuro órgano de administración judicial. Si la reforma pretende construir una administración especializada, moderna y eficiente, resulta razonable que incorpore a quienes han desarrollado precisamente las competencias necesarias para cumplir esas funciones.

En consecuencia, APRAJUD propone que la Constitución reconozca expresamente 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 detallada de los mecanismos específicos mediante los cuales dicha participación se hará efectiva. Esta medida permitirá fortalecer la continuidad institucional, aprovechar capacidades instaladas y contribuir al éxito de la reforma constitucional del gobierno judicial.

XVI. ¿QUÉ GANA EL SISTEMA DE JUSTICIA CON LA PARTICIPACIÓN DE LOS PROFESIONALES DE LA GESTIÓN JUDICIAL?

La decimosexta lámina tiene por finalidad responder una pregunta fundamental que inevitablemente surgirá durante el debate legislativo: ¿qué beneficio concreto obtiene el sistema de justicia al incorporar a los profesionales de la gestión judicial en los nuevos órganos de gobierno judicial?

Esta pregunta es especialmente importante porque permite desplazar la discusión desde una lógica de representación estamental hacia una lógica institucional. El propósito de APRAJUD no es obtener espacios de participación por una cuestión de reconocimiento corporativo, sino demostrar que la experiencia de la gestión judicial puede contribuir al mejor funcionamiento de las instituciones que la reforma pretende crear.

En toda reforma institucional resulta indispensable evaluar no sólo quiénes participan en los nuevos órganos, sino también qué capacidades y conocimientos aportan al cumplimiento de

los objetivos perseguidos por el legislador. Desde esta perspectiva, la incorporación de profesionales de la gestión judicial debe analizarse a partir de los beneficios concretos que puede generar para la gobernanza del sistema de justicia.

Uno de los primeros beneficios se relaciona con el aprovechamiento de capacidades ya instaladas. Como se ha señalado en las láminas anteriores, el Poder Judicial cuenta actualmente con una importante experiencia acumulada en materias de administración, planificación, gestión financiera, recursos humanos, infraestructura y transformación digital. Incorporar esta experiencia dentro de los nuevos órganos permite evitar la pérdida de conocimiento institucional y aprovechar capacidades que ya han sido desarrolladas y probadas en la práctica.

Un segundo beneficio corresponde a la continuidad institucional. Las grandes reformas suelen enfrentar dificultades cuando los procesos de transición generan quiebres organizacionales o pérdida de capacidades críticas. La participación de profesionales de la gestión judicial contribuye a mantener la continuidad de procesos esenciales para el funcionamiento del sistema, favoreciendo una implementación más ordenada y eficiente de las nuevas estructuras institucionales.

Un tercer beneficio se vincula con la calidad de la información disponible para la toma de decisiones. Los profesionales de la gestión judicial manejan diariamente indicadores de desempeño, información presupuestaria, estadísticas de funcionamiento, datos organizacionales y antecedentes sobre gestión de recursos. Este conocimiento puede enriquecer significativamente los procesos de deliberación y permitir decisiones mejor fundamentadas.

Asimismo, la participación de profesionales especializados contribuye a fortalecer la eficiencia institucional. La administración judicial moderna exige comprender fenómenos complejos relacionados con planificación estratégica, control de gestión, administración financiera, innovación tecnológica y gestión del cambio organizacional. La experiencia acumulada en estas materias puede ayudar a diseñar soluciones más eficaces y sostenibles para los desafíos que enfrentará la nueva gobernanza judicial.

Otro beneficio relevante consiste en la reducción de riesgos asociados a la implementación de la reforma. Toda transformación institucional implica incertidumbres y desafíos operativos. La participación de quienes conocen el funcionamiento práctico de los sistemas administrativos puede contribuir a identificar tempranamente dificultades potenciales, facilitar procesos de adaptación y evitar errores que afecten el cumplimiento de los objetivos perseguidos por la reforma.

La incorporación de profesionales de la gestión judicial también fortalece la legitimidad técnica de las decisiones institucionales. En organizaciones complejas como el Poder Judicial, las decisiones estratégicas suelen generar mejores resultados cuando son adoptadas considerando diversas perspectivas profesionales y distintos tipos de conocimiento especializado. La pluralidad de experiencias favorece análisis más completos y decisiones más equilibradas.

Desde el punto de vista de la ciudadanía, estos beneficios también poseen una dimensión práctica. Una administración judicial más eficiente, mejor informada y capaz de aprovechar la experiencia acumulada puede traducirse en mejores servicios públicos, mayor capacidad de respuesta institucional y una utilización más eficiente de los recursos fiscales destinados al sistema de justicia.

Es importante destacar que ninguno de estos beneficios implica alterar la independencia judicial ni modificar las funciones propias de la judicatura. Por el contrario, una gestión más eficiente y profesional permite precisamente fortalecer las condiciones necesarias para que jueces y juezas puedan concentrarse en el ejercicio de sus funciones jurisdiccionales.

La propuesta de APRAJUD debe entenderse, por tanto, como una contribución al fortalecimiento institucional del sistema de justicia. La experiencia de los profesionales de la gestión judicial no constituye un interés particular contrapuesto al interés general del Poder Judicial. Al contrario, representa una herramienta que puede ayudar a cumplir de mejor manera los objetivos de independencia, transparencia, eficiencia y legitimidad que inspiran la reforma constitucional.

La idea central que debe transmitir esta lámina es que la participación de los profesionales de la gestión judicial genera beneficios concretos para el sistema de justicia. Permite

aprovechar capacidades instaladas, asegurar continuidad institucional, mejorar la calidad de las decisiones, fortalecer la eficiencia administrativa y facilitar la implementación de la reforma.

En consecuencia, APRAJUD sostiene que la incorporación de esta experiencia especializada dentro de los nuevos órganos de gobierno judicial no debe analizarse como una reivindicación sectorial, sino como una medida orientada a fortalecer el funcionamiento global del sistema de justicia y a contribuir al éxito de la reforma constitucional actualmente en discusión.

XVII. BENEFICIOS PARA EL SISTEMA DE JUSTICIA: UNA GOBERNANZA JUDICIAL MÁS FUERTE, LEGÍTIMA Y EFICIENTE

La decimoséptima lámina tiene por objeto vincular las propuestas formuladas por APRAJUD con los objetivos generales que inspiran la reforma constitucional del gobierno judicial. Después de analizar separadamente los tres ejes de la reforma —nombramientos, disciplina y administración— corresponde demostrar que la participación de los profesionales de la gestión judicial no sólo beneficia a cada uno de estos ámbitos en particular, sino que también contribuye al fortalecimiento integral del sistema de justicia.

Uno de los aspectos más relevantes de la reforma es que busca responder simultáneamente a múltiples desafíos institucionales. No se trata únicamente de modificar procedimientos o redistribuir competencias. El propósito es construir una nueva gobernanza judicial capaz de fortalecer la independencia de los jueces, mejorar la transparencia de las decisiones, aumentar la confianza pública y optimizar la utilización de los recursos destinados al funcionamiento del sistema de justicia.

Desde esta perspectiva, las propuestas de APRAJUD deben evaluarse en función de su capacidad para contribuir a dichos objetivos. La Asociación sostiene que la incorporación de la experiencia de los profesionales de la gestión judicial fortalece cinco principios fundamentales que se encuentran presentes en el espíritu de la reforma: independencia, mérito, transparencia, eficiencia y continuidad institucional.

El primer beneficio se relaciona con la independencia judicial. A primera vista podría parecer que la gestión administrativa tiene poca relación con este principio. Sin embargo,

una administración profesional, especializada y eficiente permite que jueces y juezas concentren sus esfuerzos en el ejercicio de la función jurisdiccional, reduciendo las cargas asociadas a tareas administrativas y fortaleciendo así las condiciones materiales necesarias para una judicatura independiente.

El segundo beneficio corresponde al fortalecimiento del mérito. Tal como se desarrolló en el análisis del sistema de nombramientos, los profesionales de la gestión judicial poseen información relevante sobre el desempeño efectivo de quienes integran el Poder Judicial. Su participación permite enriquecer los procesos de evaluación y contribuir a decisiones más completas y mejor fundadas, favoreciendo que los nombramientos se realicen sobre la base de antecedentes más amplios y objetivos.

El tercer beneficio se vincula con la transparencia institucional. La incorporación de distintas perspectivas profesionales dentro de los procesos de toma de decisiones favorece mecanismos más abiertos, trazables y sujetos a escrutinio. La diversidad de experiencias y conocimientos contribuye a disminuir riesgos de opacidad y fortalece la legitimidad de las decisiones adoptadas por los nuevos órganos de gobierno judicial.

Un cuarto beneficio corresponde a la eficiencia. La administración judicial moderna exige competencias especializadas en materias de gestión de personas, planificación estratégica, administración financiera, infraestructura, innovación tecnológica y control de gestión. La experiencia acumulada por los profesionales de la gestión judicial constituye un recurso valioso para optimizar el funcionamiento de las instituciones y mejorar el uso de los recursos públicos destinados al sistema de justicia.

El quinto beneficio se relaciona con la continuidad institucional. Las reformas de gran magnitud requieren mecanismos que permitan preservar conocimientos, capacidades y experiencias desarrolladas durante años de funcionamiento institucional. La participación de profesionales de la gestión judicial facilita la transferencia de conocimiento hacia las nuevas estructuras organizacionales y contribuye a que los procesos de transición se desarrollen de manera más ordenada y eficaz.

Estos cinco beneficios no operan de manera aislada. Por el contrario, se encuentran estrechamente relacionados entre sí. Una administración más eficiente favorece la

independencia judicial; una mayor transparencia fortalece la confianza pública; una adecuada continuidad institucional facilita la implementación de mejoras organizacionales; y una mejor evaluación del mérito contribuye a la legitimidad del sistema en su conjunto.

Por esta razón, la propuesta de APRAJUD debe entenderse como una contribución sistémica a la reforma constitucional. No se limita a resolver problemas específicos de representación o participación institucional. Busca aportar al fortalecimiento global de la gobernanza judicial mediante la incorporación de una experiencia profesional que actualmente forma parte del funcionamiento cotidiano del Poder Judicial.

Asimismo, estos beneficios trascienden el ámbito interno de la organización judicial. En última instancia, una gobernanza más eficiente, transparente y profesional se traduce en mejores condiciones para garantizar el acceso a la justicia, mejorar la calidad del servicio prestado a la ciudadanía y fortalecer la confianza pública en las instituciones encargadas de administrar justicia.

La idea central que debe transmitir esta lámina es que las propuestas de APRAJUD no persiguen objetivos sectoriales o corporativos. Su finalidad es contribuir al cumplimiento de los mismos principios que inspiran la reforma constitucional: independencia, mérito, transparencia, eficiencia y continuidad institucional.

En consecuencia, la participación de los profesionales de la gestión judicial en los nuevos órganos de gobierno judicial debe ser entendida como una herramienta destinada a fortalecer el sistema de justicia en su conjunto. La experiencia acumulada por estos profesionales constituye un recurso institucional que puede contribuir significativamente a la construcción de una gobernanza judicial más moderna, más legítima y mejor preparada para enfrentar los desafíos del futuro.

XVIII. CONCLUSIONES: HACIA UNA GOBERNANZA JUDICIAL MÁS MODERNA, LEGÍTIMA Y PROFESIONAL

La decimoctava lámina tiene por finalidad cerrar la exposición y sintetizar la posición institucional de APRAJUD frente al proyecto de reforma constitucional sobre gobierno judicial. Más que una simple recapitulación de las propuestas formuladas, esta sección busca destacar la visión de conjunto que inspira la participación de la Asociación en este

debate y explicar por qué sus planteamientos se encuentran alineados con los objetivos generales de la reforma.

A lo largo de esta presentación se ha sostenido que la modernización del gobierno judicial constituye una oportunidad histórica para fortalecer la independencia judicial, mejorar la transparencia institucional, perfeccionar los mecanismos de rendición de cuentas y profesionalizar la administración del sistema de justicia. APRAJUD comparte plenamente estos objetivos y reconoce la necesidad de avanzar hacia una estructura de gobernanza capaz de responder a los desafíos de una justicia moderna, eficiente y cercana a la ciudadanía.

La reforma constitucional propone tres transformaciones estructurales de gran relevancia: la creación de un nuevo sistema de nombramientos judiciales, el fortalecimiento de una nueva institucionalidad disciplinaria y la separación entre las funciones jurisdiccionales y administrativas mediante la creación de un órgano especializado de administración judicial. Estas tres áreas constituyen espacios decisivos para el futuro funcionamiento del Poder Judicial y, precisamente por ello, deben diseñarse considerando todas las capacidades y conocimientos disponibles dentro de la institución.

La tesis central desarrollada por APRAJUD es que los profesionales de la gestión judicial poseen experiencia técnica, conocimiento institucional y capacidades especializadas que pueden contribuir significativamente al éxito de estas tres transformaciones. Esta experiencia no surge de una posición teórica o externa al sistema, sino de la participación directa y cotidiana en la administración de los tribunales, en la gestión de recursos humanos, financieros y tecnológicos, y en la implementación de las principales reformas que ha experimentado la justicia chilena durante las últimas décadas.

Sobre la base de esta realidad, APRAJUD formula tres propuestas constitucionales concretas.

La primera consiste en reconocer la participación de los profesionales de la gestión judicial en los procesos de formación de quinas y ternas del nuevo sistema de nombramientos judiciales. Esta propuesta busca fortalecer los principios de mérito, transparencia y

objetividad mediante la incorporación de información relevante sobre el desempeño efectivo de quienes postulan a cargos judiciales.

La segunda propuesta consiste en incorporar la participación de los profesionales de la gestión judicial dentro de la nueva institucionalidad disciplinaria. El propósito es contribuir a la pluralidad institucional, fortalecer la legitimidad de los mecanismos disciplinarios y enriquecer el análisis de situaciones complejas mediante conocimientos especializados vinculados a la gestión organizacional y al funcionamiento de los tribunales.

La tercera propuesta se refiere a la integración del futuro órgano de administración judicial. APRAJUD sostiene que si la reforma reconoce que la administración judicial constituye una función especializada, resulta coherente que dicho órgano incorpore a quienes han desarrollado precisamente esa experiencia profesional. En consecuencia, la Asociación propone que los profesionales de la gestión judicial participen con derecho a voz y voto en las decisiones de la continuadora legal de la Corporación Administrativa del Poder Judicial (CAPJ), asegurando que el conocimiento acumulado en dicha entidad se proyecte hacia la nueva institucionalidad. Esta medida permitiría aprovechar capacidades instaladas, fortalecer la continuidad institucional y mejorar la calidad técnica de las decisiones administrativas.

Estas tres propuestas comparten una característica común: no buscan sustituir las funciones de la judicatura, alterar la independencia judicial ni modificar el equilibrio institucional que inspira la reforma. Por el contrario, pretenden complementar las nuevas estructuras mediante el aporte de conocimientos especializados que actualmente forman parte del funcionamiento cotidiano del Poder Judicial.

La posición de APRAJUD tampoco debe interpretarse como una reivindicación corporativa. El objetivo no es obtener espacios de representación por razones gremiales. Lo que se propone es incorporar capacidades técnicas y experiencia institucional que pueden contribuir al fortalecimiento de la nueva gobernanza judicial. La legitimidad de las instituciones modernas depende, en gran medida, de su capacidad para integrar distintas perspectivas y aprovechar el conocimiento disponible dentro de las organizaciones.

La experiencia comparada demuestra que las reformas más exitosas son aquellas que logran combinar innovación con continuidad, transformación con aprovechamiento de capacidades existentes y especialización con pluralidad institucional. Precisamente esa es la lógica que inspira las propuestas formuladas por APRAJUD.

En definitiva, la Asociación considera que la nueva gobernanza judicial será más sólida, más eficiente y más legítima si incorpora la experiencia de quienes gestionan diariamente el funcionamiento del sistema de justicia. Los profesionales de la gestión judicial forman parte del capital institucional construido durante décadas por el Poder Judicial y su conocimiento constituye un recurso valioso para enfrentar los desafíos que plantea la reforma.

Por ello, APRAJUD invita a que el debate constitucional considere no sólo la creación de nuevas estructuras institucionales, sino también la necesidad de aprovechar las capacidades humanas y técnicas que ya existen dentro del sistema. La modernización del gobierno judicial será más exitosa en la medida que logre integrar experiencia, conocimiento y profesionalización al servicio de una justicia más independiente, transparente, eficiente y confiable para toda la ciudadanía.

Mensaje final para la exposición

"APRAJUD no aspira a reemplazar a la judicatura ni a interferir en sus funciones. Aspiramos a contribuir, desde nuestra experiencia profesional y conocimiento institucional, a la construcción de una gobernanza judicial más moderna, eficiente, transparente y legítima. Porque la nueva gobernanza judicial será más fuerte si integra la experiencia de quienes gestionan diariamente el sistema de justicia."