

PROPUESTAS DE SOSTENIBILIDAD Y EFECTIVIDAD DE LAS REFORMAS JUDICIALES EXPERIENCIA INTERNACIONAL

Por

Dr. Edgardo Buscaglia

Director, Int. Law and Economic Development Center

Senior Law and Economics Scholar, Universidad de Columbia (NY, EU)

Hoover Institution, Stanford University (CA, EU)

Asesor, Naciones Unidas (UNITAR)

Ha participado desde 1989 como asesor del Banco Mundial, de las Naciones Unidas, y de otros organismos internacionales y bilaterales en la provisión de asistencias técnicas a reformas judiciales/legales en ochenta y nueve (89) países del Sur/Sudeste/Central de Asia, África, Europa Central/Oriental/Occidental, Latinoamérica, Medio Oriente, y en las Regiones del Cáucaso y Balcanes.

- LAS REFORMAS JUDICIALES A VECES NO TIENEN EL IMPACTO ESPERADO PORQUE:
 - SUS PROPUESTAS NO RESPETAN UN PROCESO CONSENSUADO DE CAMBIOS EN HABITOS, USOS Y COSTUMBRES EN LAS ORGANIZACIONES JUDICIALES EXISTENTES, NI CONTEMPLAN COMPATIBILIDAD CON LOS PRINCIPIOS GENERALES DE LA TRADICIÓN SOCIO-JURÍDICA VIGENTE, LA CONSTITUCIÓN Y LOS TRATADOS INTERNACIONALES QUE OBLIGAN AL PAÍS;
 - NO SE CONSULTA TÉCNICAMENTE A LA SOCIEDAD CIVIL; y/o
 - NO SE PLANEAN CON SUFICIENTES RECURSOS PARA INFRAESTRUCTURA Y CAPACITACIÓN
- Y ES ASÍ QUE MUCHAS VECES LOS TRANSPLANTES LEGALES APLICADOS A REFORMAS JUDICIALES SE RECHAZAN A TRAVES DE CONTRA-REFORMAS JUDICIALES.

- RESPETAR ESTOS FACTORES NO ES FAVORECER EL INMOVILISMO. LAS REFORMAS JUDICIALES (entre 68 comparadas internacionalmente) QUE HAN TENIDO ÉXITO HAN SIDO GRADUALES, CONSENSUADAS, AUTOGENERADAS Y HAN DURADO EN SU IMPLEMENTACIÓN Y AJUSTES ONCE AÑOS EN PROMEDIO.

PREREQUISITOS PARA UNA REFORMA JUDICIAL SOSTENIBLE A LARGO PLAZO

DELINEAMIENTO DE UN MODELO PROCESAL AUTOGENERADO

- ES NECESARIO UN PACTO POLITICO PREVIO QUE INCLUYA A LOS PARTIDOS POLITICOS SUBSCRIBIENDO UN ACUERDO NACIONAL QUE INCLUYA A LA SOCIEDAD CIVIL Y QUE ESTABLEZCA LOS GRANDES LINEAMIENTOS DE UNA REFORMA ENUNCIANDO LOS PRINCIPIOS BASICOS QUE DEBEN REGIR EL PROCESO, INCLUYENDO A LOS PRINCIPIOS DE PUBLICIDAD, CONTRADICCION, IMMEDIACION, INOCENCIA y OPORTUNIDAD.
- LAS CARACTERÍSTICAS TÉCNICO-JURÍDICAS DE UNA REFORMA DEBEN SURGIR OPERATIVAMENTE DE LOS ACTORES DEL SISTEMA A TRAVÉS DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y TALLERES PREVIOS A LA PROPUESTA DE REFORMA.
- TENER EN CUENTA RELACIONES ENTRE LOS ESLABONES DEL SAJ Y LOS IMPACTOS EXTRA-SISTÉMICOS DE LAS PROPUESTAS (Por Ej. Impacto de la Ley de Amparo en México)

FASE I

DESCONGESTIÓN DEL SISTEMA

ES INDISPENSABLE DESPRESURIZAR A UN SAJP ANTES DE IMPLANTAR UN MODELO PENAL NUEVO. POR EJEMPLO, SE DEBERÍA CONSIDERAR LO SIGUIENTE:

- DESCRIMINALIZAR CIERTAS CONDUCTAS ACORDES A TIPOS PENALES VIGENTES QUE PUEDEN SER RESUELTAS A TRAVÉS DE POLÍTICAS PÚBLICAS U OTROS MECANISMOS EN MATERIA CIVIL. POR EJEMPLO, DELITOS DERIVADOS DE SIMPLES ACCIDENTES DE TRÁNSITO (Ej. México).
- PROMOVER LAS VÍAS ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS, TALES COMO LA MEDIACIÓN PENAL, CONCILIACIÓN Y ACUERDOS REPARATORIOS, ETC (Ej. Argentina).
- IMPLANTAR DE MANERA PAULATINA Y CONTRALADA EL PRINCIPIO DE OPORTUNIDAD, PARA EVITAR POSIBLES ABUSOS Y CORRUPCIÓN (Ej. México).

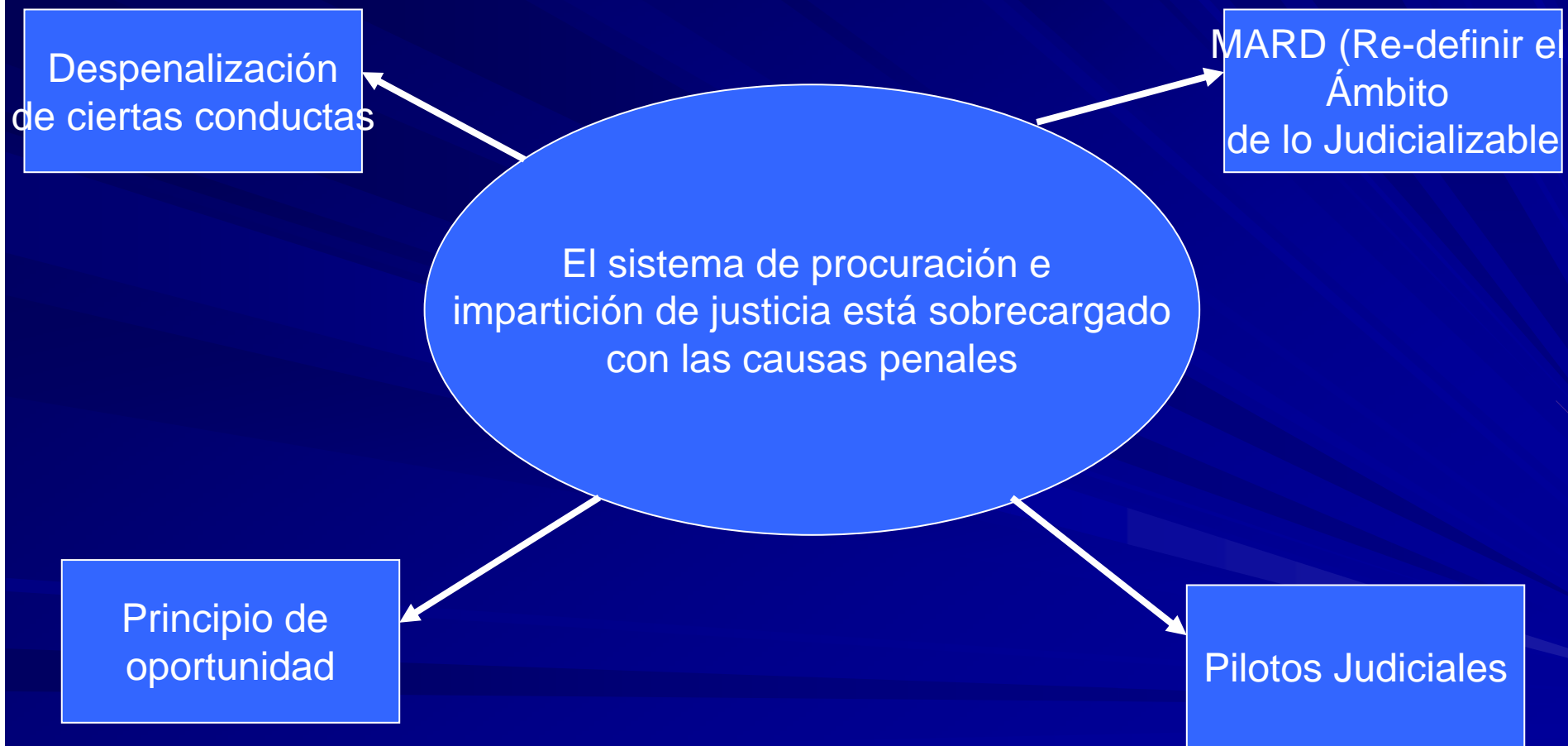
DESCONGESTIÓN DEL SISTEMA

EL MARCO NORMATIVO PUEDE PREVEER ALGUNOS ELEMENTOS ORALES DENTRO DEL PROCESO PENAL;

■ ES IMPORTANTE FORTALECER LA OBSERVACION DE DICHOS ELEMENTOS EN LA PRÁCTICA.

■ SE DEBEN FORTALECER LOS PRINCIPIOS DE INMEDIATEZ Y CONTRADICCIÓN EN EL PROCESO ACTUAL. Por ej., se puede probar inicialmente en Juicios Sumarios.

DESCONGESTIÓN DEL SISTEMA



FASE II

FASE II

DELINEACIÓN DE UN MODELO PROCESAL AUTOGENERADO

(i) REALIZACIÓN DE TALLERES CON SOCIEDAD CIVIL (asociaciones de abogados y otras organizaciones) Y ACTORES JUDICIALES - -POR SEPARADO- PARA GENERAR LOS LINEAMIENTOS TÉCNICOS BÁSICOS PARA ASI MAS TARDE ALIMENTAR LA PROPUESTA DEL MODELO DE CODIGO PROCESAL PENAL.

(ii) CREACIÓN DOS COMISIONES TÉCNICAS DE JURISTAS RECONOCIDOS Y LEGISLADORES PARA ASI PROPONER UN CODIGO PROCESAL PENAL MODELO --- EN BASE A LOS LINEAMIENTOS DEFINIDOS EN (i) ARRIBA --- PARA MAS TARDE FUSIONAR LAS DOS PROPUESTAS

FASE III

DURACIÓN DE 5 A 8 AÑOS

DELINEAMIENTO E IMPLANTACION DEL NUEVO CÓDIGO PROCESAL PENAL

- APROBACIÓN POR EL PODER LEGISLATIVO DEL PROYECTO DEL NUEVO CÓDIGO PROCESAL PENAL QUE YA HA SIDO CONSENSUADO EN LA FASE ANTERIOR;
- CAPACITACIÓN DE LOS JUECES, MINISTERIOS PÚBLICOS, POLICIAS Y DEFENSORES (DE OFICIO Y PARTICULARES) EN LA IMPLANTACION DEL MODELO;
- IMPLANTACION DEL MODELO PROCESAL PENAL DE MANERA PAULATINA, ES DECIR, POR MEDIO JUZGADOS PILOTOS;
- ACONDICIONAMIENTO O CONSTRUCCIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA PARA LA IMPLANTACION DEL MODELO.

IMPLEMENTACION DEL MODELO AUTOGENERADO

DEBE CAPACITARSE A LOS JUECES, A LOS FISCALES, ASÍ COMO A LOS DEFENSORES, TANTO DE OFICIO COMO PARTICULARES, PARA PODER FORTALECER LA IMPLANTACION DEL DEBIDO PROCESO ACTUAL. Esto requiere Inversión en programas de capacitación PREVIOS a la introducción global del nuevo modelo penal, que alimenten y determinen las propuestas técnico-jurídicas de las reformas propuestas (caso de peor prácticas: El Salvador, Guatemala, y México 2004);

INTRODUCCION DEL MODELO PENAL AL 1-2 % DE LOS JUZGADOS (o sea, PILOTOS); A 10 % DE LOS JUZGADOS (PILOTOS A 24 MESES); 20% DE LOS JUZGOS A 36-48 MESES Y A LA TOTALIDAD DE LOS JUZGADOS ENTRE 5 – 8 ANOS REALIZANDO AJUSTES AL NUEVO MODELO PROCESAL PROPUESTO EN BASE A LA EXPERIENCIA DE LOS JUZGADOS PILOTOS

Reformas Judiciales Prometen:

- **AMPLIAR PROTECCIÓN DE GARANTÍAS:** Entre otros aspectos, reforzando la imparcialidad ante las partes; reforzando la defensa pública y el derecho de víctimas;
- **FOMENTAR PUBLICIDAD Y TRANSPARENCIA:** La transparencia procesal fomentada por audiencias públicas y orales si promueve la mayor imparcialidad e integridad ante las partes;
- **FOMENTAR MAYOR EFECTIVIDAD JURISDICCIONAL Y ADMINISTRATIVA:** La oralidad facilita la mejor implementación de los principios de inmediatez, publicidad, contradicción (igualdad de condiciones de las partes en litigio), celeridad, y economía procesal.
- **AUMENTAR LA CELERIDAD A TRAVÉS DE AUDIENCIAS DE ALEGATOS (ANTE EL JUEZ, LAS PARTES, Y LA EVIDENCIA PRESENTES)** en donde se rompe la lógica del procedimiento formal escrito para erradicar los actos dilatorios del proceso. El tiempo que toma preparar un escrito, recibirlo, proveerlo, darle traslado a la otra parte, para que se confeccione su respuesta por escrito, y para que luego el Juez tal vez emita una resolución por escrito. Cuando simplemente se puede producir el debate y la resolución en pocos minutos durante una audiencia oral.
- **MAYOR CONTROL FORMAL Y SOCIAL DE LAS RESOLUCIONES QUE EMANEN DEL SAJ (Fiscales y Jueces)** a través de audiencias públicas y orales que tienden a disminuir los abusos de discrecionalidad (y reducir la percepción de corrupción) en los fallos mejorando así la calidad de las resoluciones;

CAMBIOS PORCENTUALES BI-ANUALES EN JUZGADOS PENALES

Muestra (1998-2005): Por Jurisdicciones –Regiones- y Tipos de Causas Penales Especificas. Fuente www.unodc.org

	Presupuesto	Frecuencia de Corrupción	Abuso de Discrecionalidad Normativa	Transparencia	Administrativa Complejidad	Abuso de Discrecionalidad Procesal	Índices de Efectivid.Juez (1 año antes)	Índices de Efectividad - Juez (a 3 años después)
• Chile	137.1 % (67)	-7.3 %	-13-1 %	11..3 %	- 10.7%	-20.0	- 4. 59	- 17. 01
• Paraguay	38 % (4)	-9.2 %	3.7 %	10.4 %	-3.2%	-32.9	- 10 . 18	- 30. 91
• Guatemala	48 % (8)	8.1 %	1-7 %	3.2 %	- 1.3 %	2.4%	- 13 . 42	- 65 . 4
• Venezuela	72 % (6)	10.3 %	0-9 %	9.2 %	1.7 %	18.4%	- 10 . 91	- 41.93

MEJORES PRÁCTICAS EN REFORMAS

- Pacto Político previo entre las fuerzas políticas estableciendo lineamientos básicos de la reforma ;
- Evitar modelos penales transplantados (e.g. Guatemala);
- Las mejores prácticas anotadas a continuación van mucho más allá de la simple introducción de juicios orales con carácter acusatorio.

Los Procedimientos Orales de Carácter Acusatorio se Estructuran en las Siguietes Etapas:

- La instrucción, que estará a cargo de los fiscales del Ministerio Público, quienes deben investigar los delitos y preparar la acusación en un marco de actuación autónomo y jerárquico.
- El fiscal, con la colaboración de los organismos de seguridad, debe dirigir la investigación de los hechos denunciados, reunir los medios de prueba y acusar al imputado cuando proceda.
- La intervención de una Fiscalía autónoma y jerarquizado implica que los jueces deben dejar de tener a su cargo esta tarea y asumir una función de tutela respecto de las actuaciones de los fiscales y de juzgadores, y de las pruebas que tanto éstos como el imputado presenten en el juicio. Así se rompería el carácter unipersonal que poseían algunos sistemas Latinamericanos (Ej. Chile) donde era la misma persona quien investigaba los hechos y posteriormente también acusaba y condenaba al culpable.

Los Nuevos procedimientos se estructuran en las siguientes etapas (cont.):

- En la etapa de instrucción se contempla la intervención de un juez denominado “juez de control o de garantías” quien conocerá todas aquellas actuaciones del fiscal y de la policía que puedan afectar los derechos e intereses del imputado y de la víctima. Así por ejemplo, este control se ejercerá respecto de las medidas que restrinjan la libertad del imputado o limiten otros derechos para asegurar su responsabilidad pecuniaria.

Los nuevos procedimientos se estructuran en las siguientes etapas (cont.):

Audiencia Intermedia:

- Presentada la acusación, el juez de control de la instrucción ordenará su notificación a todos los intervinientes y citará a una audiencia intermedia. Esta audiencia será dirigida por el juez de control y se desarrollará ORALMENTE. Esta tiene por objeto fijar el tribunal competente para el juicio oral, determinar las personas que deben intervenir en él, permitir el control judicial de la acusación y preparar la realización del juicio fijando su contenido y los medios de prueba que serán admitidos (aquí se comienza a materializar los principios de inmediatez y de contradicción de la prueba).

Los nuevos procedimientos se estructuran en las siguientes etapas (cont.):

c) Juicio Oral:

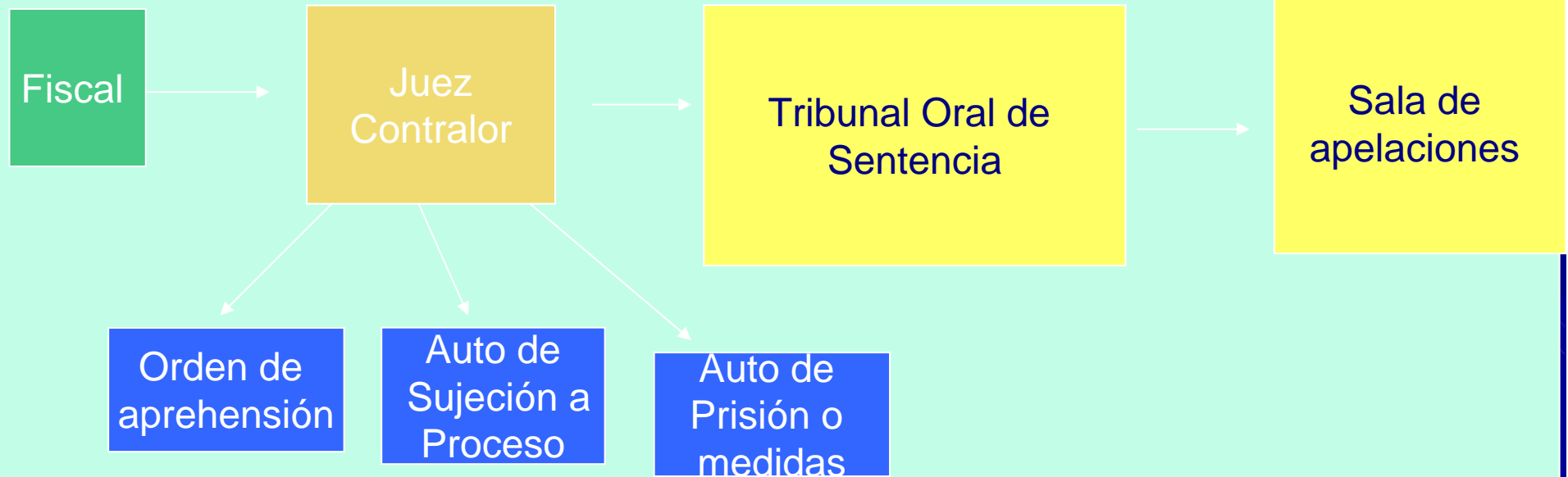
- En los casos que la acusación deba tramitarse hasta su término por sentencia definitiva, tendrá lugar un juicio público ante un Tribunal colegiado *independiente e imparcial* compuesto por tres miembros, frente al cual deberán formularse los cargos, plantearse las defensas y producirse las pruebas, en una o varias audiencias orales que se deberán desarrollar en forma continua y con la presencia del Fiscal, de la víctima y del imputado y su Defensor.
- Cabe hacer notar que el Tribunal, en base a las fuentes de prueba proporcionadas por ambas partes durante la audiencia oral, resolverá sobre la condena o absolución del acusado al término del *debate*, la que deberá ser comunicada a las partes en la misma audiencia, luego de la deliberación producida entre los Jueces.
- La determinación de la pena y la redacción de la sentencia podrán ser diferidas por un plazo establecido. (Ej. no mayor a un mes en Chile).

MEJORES PRÁCTICAS DE REFORMAS (cont.)

- Para que la oralidad procesal de resultados, deben primero erradicarse las trabas y complejidades procesales *extra-sistémicas* que producen LA RECURSIVIDAD PROCESAL para así reducir el número de instancias de apelación de sentencias e interlocutorias que causan altas cargas de casos.
- El número excesivo de instancias genera, también, incentivos hacia la litigiosidad en materia penal y civil; (e.g. El Amparo en México y en Guatemala deberían reducir las causales de amparo si esperan mejoras en los índices de efectividad y eficiencia procesal)

Reforma hacia la Oralidad en Guatemala

PRIMER NIVEL Judicial

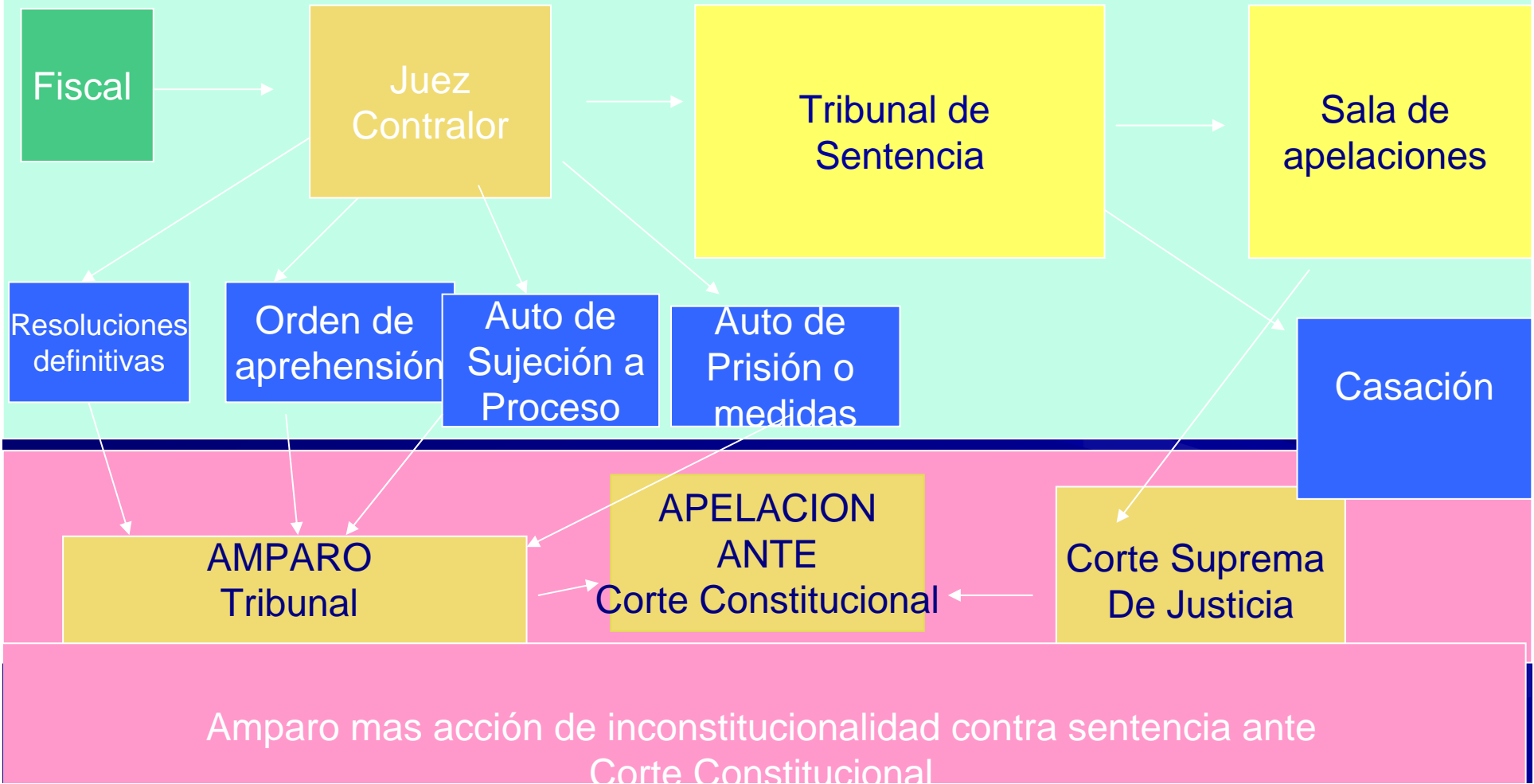


Apelaciones Sistemáticas y Extra-sistemáticas

Aun después de implantado el Juicio Oral, continúa la apelación tradicional recursiva tanto de hechos como de derechos por parte de instancias superiores (Por Ej.: Amparo en Guatemala)

Control externo
Al menos 3 Interno
y varios independientes
extrasistemáticos

PRIMER NIVEL
Judicial



PRINCIPIO DE EQUILIBRIO

- **Mientras más sofisticados y numerosos sean los controles de garantías (de argumentación y de control formal internos/externos de las resoluciones judiciales) más alto será el costo del SAJ;**
- **Por lo tanto, a medida que aumenten las protecciones procesales de garantías más válvulas de escape deberá usar el SAJ para asegurar su efectivo y eficiente funcionamiento de este.**

VALVULAS DE ESCAPE

Cuando se faculta al Fiscal para no iniciar o abandonar la persecución de delitos menores cuando no parezcan susceptibles de una investigación exitosa y no se encuentre comprometido el interés público. El ejercicio de esta facultad queda sujeta a control del juez, y a la voluntad de la víctima.

Se dan salidas alternativas (o “válvulas de escape”) al proceso con lo cual éste podrá concluir anticipadamente. Estas son:

- La Suspensión Condicional (Principio de Oportunidad): el Fiscal, con acuerdo del imputado, solicitará al juez de garantías la suspensión del procedimiento cuando crea que el imputado puede ser objeto de una medida distinta a la privación de libertad.
- Los Acuerdos Reparatorios: cuando el delito se refiere a bienes jurídicos disponibles y/o no se ha causado daños físicos graves a la víctima, el juez podrá aprobar acuerdos reparatorios con el consentimiento de las partes.
- El Procedimiento Abreviado: el Fiscal puede proponer la imposición de una pena no superior a un límite de años (Ej. 5 años en Chile) cuando corresponda, con el acuerdo del acusado, lo que será resuelto por el Juez de Control (o de Garantías).

MEJORES PRÁCTICAS DE REFORMAS (cont.)

- **Para que las reformas judiciales incrementen la cantidad y calidad de protección de garantías (en la práctica y no solo “en los libros”los fiscales y jueces deben utilizar criterios uniformes para así implementar “válvulas de escape” al SAJ (e.g. acuerdos reparatorios ó procedimientos abreviados) otorgándole al Fiscal la posibilidad procesal de aplicar el Principio de Oportunidad.**
- **Se evita así que los fiscales mantengan activas un alto número de causas en archivo sin impulso alguno para así satisfacer expectativas de víctimas o para no llamar la atención de la supervisión)**

MEJORES PRÁCTICAS DE REFORMAS (cont.)

- **Los jueces no se deben resistir al uso del Principio de Oportunidad (mientras los fiscales se atengan a criterios procesales estrictos y uniformes en su uso).**
- **Los Jueces no deben resistirse al Juicio Inmediato o al uso de Procedimientos Abreviados, en donde se fijan fechas del juicio durante la misma audiencia de presentación, sin desestimar o restringir el uso de procedimientos breves y de acuerdos reparatorios.**

MEJORES PRÁCTICAS DE REFORMAS (cont.)

- **Evitar a toda costa “oralizar la documentación” y/o “documentar la oralidad” para así evitar que la oralidad se constituya en una práctica vacía de contenido procesal.**
- **Ejemplos: Las etapas orales en Venezuela y en Paraguay han sido ejercicios de teatralización con lectura de minutas y antecedentes acompañados en el expediente, mas no ejercicios orales genuinos de presentación sujeta a contradictoriedad de fuentes de prueba-**

MEJORES PRÁCTICAS DE REFORMAS (cont.)

- Disminuir la frecuencia de abusos de discrecionalidad sustantivos, procesales y administrativos (que pueden ser medidos a través del minucioso examen de expedientes judiciales) debido a falta/fallas de los sistemas de control de la decisión de jueces y fiscales;

MEJORES PRÁCTICAS DE REFORMAS (cont.)

- La separación absoluta de la función instructora y juzgadora como incentivo para evitar posibles abusos de discrecionalidad. El juez que ha dirigido la instrucción debe abstenerse, luego, de dictar la resolución que la dé por concluida. Deben establecerse criterios objetivos de *contaminación procesal*, y demarcarse claramente aquellas resoluciones judiciales que determinan pronunciamientos sobre los aspectos sustanciales del hecho objeto del proceso

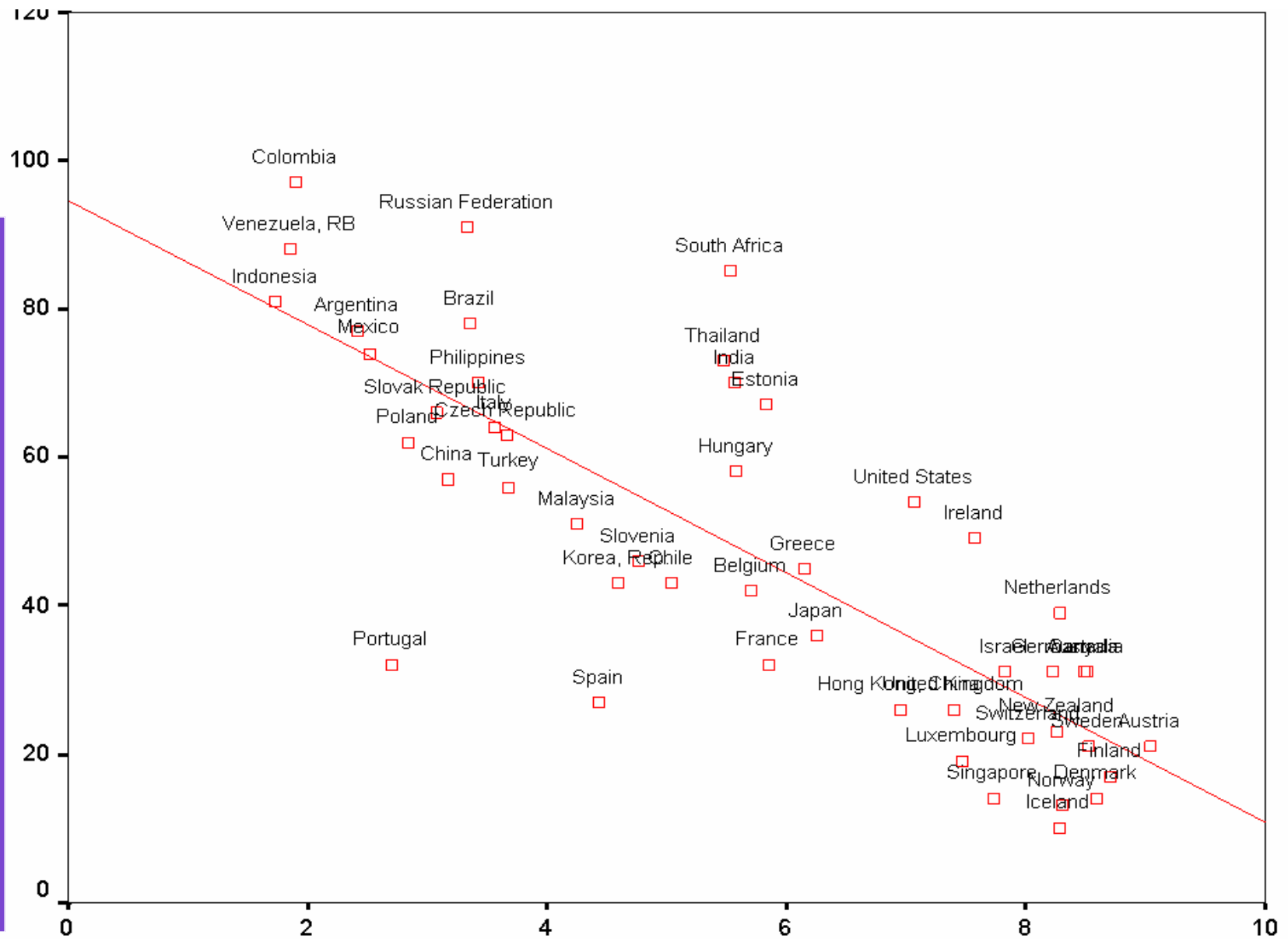
MEJORES PRÁCTICAS DE REFORMAS (cont.)

- Introducir (o activar) sistemas de restricciones internas y de controles. Estos sistemas deben exigir el estricto cumplimiento de los plazos legales de instrucción, juicio y sentencia, estableciéndose, por ejemplo, plazos máximos improrrogables de prisión preventiva. En este sentido, deben extremarse también las exigencias de responsabilidades administrativas, y en su caso penales, a los funcionarios, por dolo o negligencia ligada a abusos tales como dilaciones indebidas, malos tratos de detenidos, o pruebas obtenidas con violación de derechos fundamentales

MEJORES PRÁCTICAS DE REFORMAS (cont.)

- Combatir los abusos de discrecionalidad en la valoración de la prueba a través de, por ejemplo, la instauración de tribunales colegiados. Se ha demostrado (Buscaglia, 1999) que la valoración conjunta de la prueba por un grupo de jueces impacta favorablemente en la disminución de los abusos de discrecionalidad procesal, al fomentar la apreciación objetiva de la prueba y la construcción adecuada de la prueba indiciaria. En este sentido, el empleo de tribunales colegiados tiende a fomentar un ámbito procesal en donde la lógica y la experiencia subjetiva de los jueces y fiscales (e incluso las probabilidades), no sean equivalentes a pruebas. A estos fines, es necesario fomentar la investigación y la preponderancia de la prueba científica. Las declaraciones testimoniales no pueden, obviamente, ser descartadas pero deben ser valoradas conjuntamente con todas las demás pruebas obtenidas de modo científico. El impulso de la investigación tampoco puede estar condicionado a la subjetividad de los funcionarios: los estudios empíricos antes mencionados indican que deben establecerse técnicas de control en el manejo e impulso de los casos por parte de los investigadores y fiscales, por ejemplo, a través de un protocolo de actuación para así dar seguimiento a cada investigación activa o archivada.

NIVEL DE DELINCUENCIA ORGANIZADA



Consistencia y Coherencia en la Interpretación de Normas Procesales y Sustantivas en Materia Penal

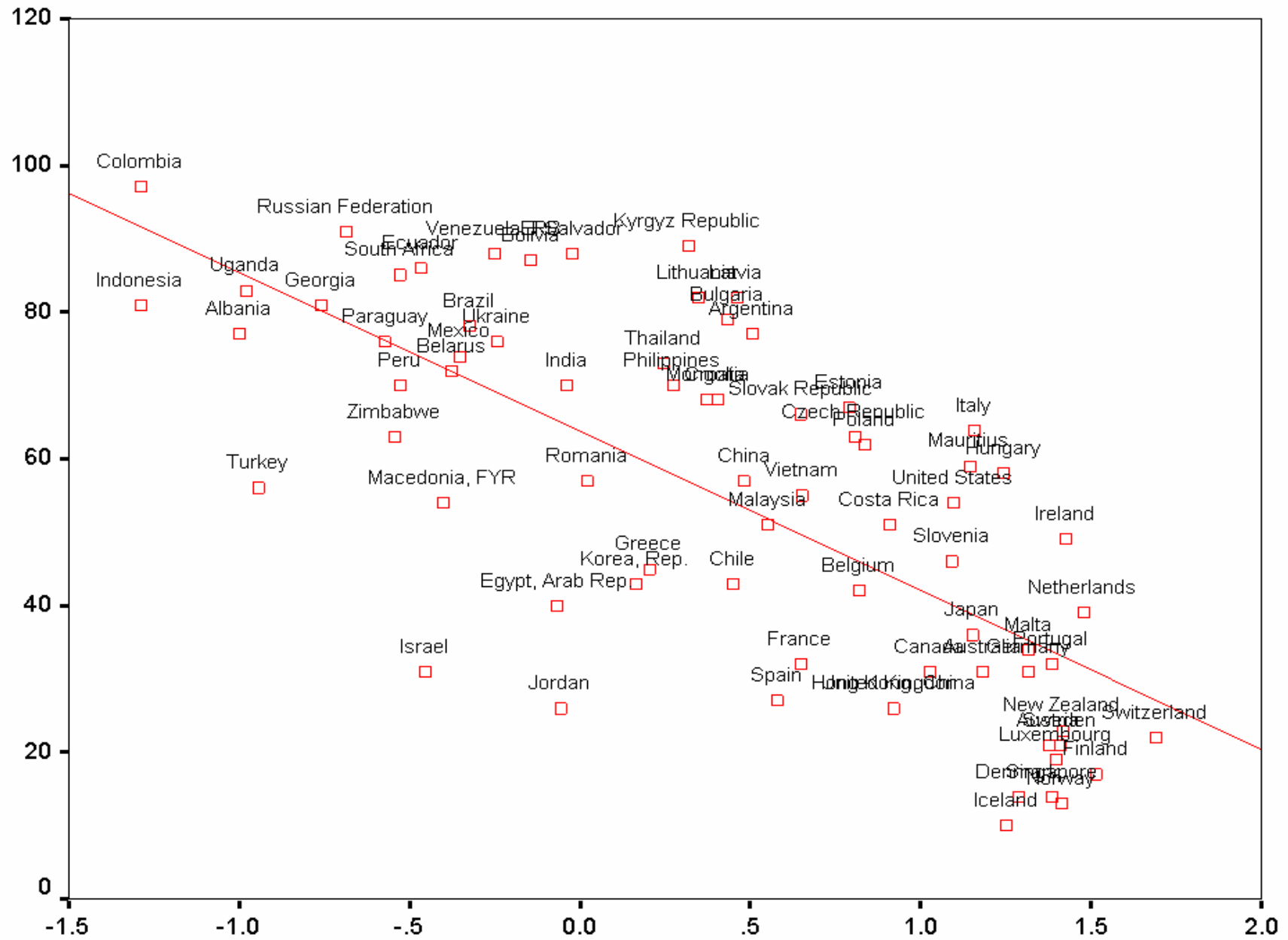
MEJORES PRÁCTICAS DE REFORMAS (cont.)

- En el terreno puramente policial, debe mejorarse la coordinación inter-institucional (con fiscales como directores jurídicos de la investigación) e implementarse manuales de preservación y manejo de las escenas del crimen y obtención de material probatorio de alta complejidad que contribuyan a una menor frecuencia de abusos de discrecionalidad en esa área inicial de la investigación, que evitaría la contaminación del material probatorio
- Todo esto respaldado por responsabilidades penales los que violen las normas correspondientes, sean éstas funcionarios públicos o medios de comunicación social.

MEJORES PRÁCTICAS DE REFORMAS (cont.)

- Los estudios empíricos demuestran también, que una mayor coordinación interinstitucional entre departamentos de policía -a nivel nacional e internacional- y órganos de inteligencia financiera, aunado a una mayor formación de personal técnico especializado en tipos de delitos complejos, contribuye a fortalecer los mecanismos técnicos de investigación y así, a fomentar una mayor efectividad en el posterior manejo de las causas.
- Pero para lograr un mayor impacto en esa área, es un prerrequisito establecer mecanismos de seguimiento y atención de los casos por parte de los policías.
- A la vez, resulta necesario plantear reformas legales que agilicen y permitan un uso más sencillo de las técnicas modernas de investigación, reduciendo las complejidades administrativas para la obtención de permisos judiciales

Nivel de Delincuencia Organizada



Frecuencia de Investigaciones a los Grupos Delictivos de tres ó más personas que derivan en la Confiscacion de Activos (1998-2003)

MEJORES PRÁCTICAS DE REFORMAS (cont.)

- **Redefinir el ámbito de resolución de disputas Judiciales**
 - **Por Ej. En Chile, los conflictos entre sociedades comerciales han sido derivados a arbitrajes.**

MEJORES PRÁCTICAS DE REFORMAS (cont.)

■ **La estructura organizacional y el modelo de gestión de despacho debe ser compatible con el modelo de audiencia oral.**

- La agenda de trabajo del Juez debe ser elaborada y controlada externamente por una administración especializada y compartida con otros juzgados.
- Los jueces deben asistir a todas las audiencias públicas orales;
- El Juez debe desvincularse de tareas administrativas, tales como, por ejemplo: la preparación/supervisión del presupuesto, su ejecución y control, la administración del personal del tribunal, firma de cheques, el manejo de los sistemas informáticos, la realización de la planificación estratégica del tribunal, y el manejo de las relaciones públicas.

MEJORES PRÁCTICAS DE REFORMAS (cont.)

- **Acentuar el activismo de la víctima en el proceso decisorio del Fiscal (Ej. En la determinación de medidas cautelares y acuerdos reparatorios);**

MEJORES PRÁCTICAS DE REFORMAS (cont.)

- **Defensores Públicos suficientes para atender a las necesidades de acceso (e.g. tendencia de mejoras en Chile al licitar servicios de defensoría a estudios de abogados en el sector privado) y que deberán ser entrenados y habituarse a cuestionar la evidencia presentada por el Fiscal y poseer la capacidad de conducir investigaciones paralelas (e.g. Colombia) o de interactuar formalmente en el ámbito policial (e.g. Alemania)**

MEJORES PRÁCTICAS DE REFORMAS (cont.)

- **Sistema meritocrático aplicado por los Consejos a nombramientos, ascensos, y destituciones con amplia competencia y transparencia;**
- **Servicio civil de carrera para empleados administrativos que colaboran con el trabajo de jueces, fiscales y policías (aplicando sistemas de remuneraciones con diferencias suficientemente atractivas entre grados y dentro del mismo grado que incentiven a los funcionarios judiciales a permanecer en el sistema judicial)**
- **Introducir la evaluación del desempeño en los juzgados, fiscalías y policías ligado a bonos anuales (Ejemplo de mejor práctica: sistema de rendimiento judicial y bonos colectivos de Chile)**

MEJORES PRÁCTICAS DE REFORMAS (cont.)

- Acentuar al uso de sistemas de control social (en audiencias publicas) asociados a controles formales (Ej. Se debe evitar usar justificativos, como la reserva de la investigación, para restringir accesos a audiencias publicas);
- Aumentar la información en manos de los usuarios sobre los pasos a seguir en las diferentes etapas del proceso, posteriores a la presentación de las demandas;
- Sistemas de quejas administrado a través de Mecanismos de Control Social (sociedad civil);
- Acentuar el rol de los Colegios de Abogados como mecanismos de control social y de control de calidad de los abogados litigantes.